Transkripte der Experteninterviews

Transkriptionsregeln
Die geführten Experteninterviews wurden unter Berücksichtigung der allgemein gültigen Regeln der Transkription in Originalsprache niedergeschrieben. Dabei wurde auf die Dokumentation von Mimik, Gestik und Pausen verzichtet. Zu Gunsten des Leseflusses und des besseren Verständnisses wurden zum Teil kleinere Umformulierungen vorgenommen und Wiederholungen, Interjektionen oder Wort- sowie Satzabbrüche ausgelassen.

Anonymisierung
Aus Gründen des Datenschutzes wurden personenbezogene Daten innerhalb der Transkripte der Experteninterviews so verändert, das diese Daten nicht mehr oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand einer bestimmten natürlichen Person zugeordnet werden können. In diesem Zusammenhang wurden auch Angaben zu Arbeitgebern, Partnern und Kunden anonymisiert.

Geschlechtergleichstellung
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei personenbezogenen Wörtern in den Transkripten der Experteninterviews lediglich die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung und bedeutet nicht, dass es sich bei den Gesprächspartnern um männliche Experten handeln muss.

Interview-Verzeichnis

Experteninterview I 4
Experteninterview II 8
Experteninterview III 11
Experteninterview IV 15
Experteninterview V 19
Experteninterview VI 22
Experteninterview VII 26
Experteninterview VIII 31
Experteninterview IX 35
Experteninterview X 40
Experteninterview XI 44
Experteninterview XII 49
Experteninterview XIII 54
Experteninterview XIV 58
Experteninterview XV 61
Experteninterview XVI 67
Experteninterview XVII 73
Experteninterview XVIII 77
Experteninterview XIX 82
Experteninterview XX 86
Experteninterview XXI 91
Experteninterview XXII 96
Experteninterview XXIII 101
Experteninterview XXIV 105
Experteninterview XXV 109
Experteninterview XXVI 113
Experteninterview XXVII 116
Experteninterview XXVIII 121
Experteninterview XXIX 125
Experteninterview XXX 129

Experteninterview I

Experte/ Code	E I
Aktuelle Funktion	Consultant Organisational Development
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	1,5 bis 2 Jahre
Interviewdatum	20.01.2021
Interviewdauer	35 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Zuerst geht es um deinen fachlichen Hintergrund. Kannst du nochmal in 1 bis 2 Sätzen sagen, was deine aktuelle Funktion ist und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?**
E I: Vom Hintergrund her bin ich Psychologe. Jetzt, bei meiner aktuellen Stelle, bin ich in der Organisationsentwicklung tätig und da eben für verschiedene Bereiche und Kundengruppen zuständig. Zum Beispiel für die Produktion, den Einkauf oder Marketing und Sales. Unsere Kunden haben verschiedene Veränderungsprozess und holen uns als Unterstützung dazu und wir begleiten die dann in ihren Change-Prozessen. Da spricht man nicht unbedingt immer nur von Change, manche sprechen auch von Transformation und meinen damit aber eigentlich das Gleiche. Also es geht um die Begleitung jeder Art von Veränderungsprozessen.

***Interviewer:* Und das machst du jetzt so seit circa 2 Jahren, richtig?**
E I: Ja genau richtig. Also seit fast 2 Jahren bin ich jetzt in der Funktion. Davor war ich weniger im Change, sondern stärker im Trainingsbereich unterwegs.

***Interviewer:* Okay, dann zum Begriff agiles Change Management. Jetzt haben wir uns ja vorab schon ein bisschen über das Thema unterhalten, bist du ansonsten schon mit dem Begriff bzw. der Thematik in Berührung gekommen?**
E I: Also mit einem agilen Change Management an sich nicht wirklich. Ich habe das Gefühl, bei uns im Unternehmen wird nicht zwischen klassischem und agilem Change Management unterschieden. Der Begriff Agilität ist aber natürlich immer wieder ein Thema und auch die Frage wie man agile Methoden umsetzt. Aber die Unterscheidung im Change Management zwischen klassisch und agil, die gibt es bei uns im Unternehmen so in der Form nicht.

***Interviewer:* Ja, okay. Dann komme ich mal darauf zu sprechen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E I: Ich glaube, dass sich auch die Methoden, die im agilen Change Management eingesetzt werden, stark unterscheiden zu einem klassischen Vorgehen. Ansonsten ist das schon sehr umfangreich. Da fällt mir jetzt eigentlich nichts mehr ein…Vielleicht eins noch…Ich glaube, dass der Zeitpunkt der Kommunikation im agilen Change Management entscheidend ist, das hast du ja auch gesagt, aber darüber hinaus vielleicht auch noch die Art und Weiße, also: Von wem kommt das und in was für Abständen? An welchem Teilnehmerkreis wird kommuniziert? Also, dass eben nicht nur der Zeitpunkt der Kommunikation eine Rolle spielt, sondern eben auch die Art und Weise und dass das fortlaufend passiert.
***Interviewer:* Ja, guter Punkt, das glaube ich auch.**

***Interviewer:* Okay, die nächste Frage bezieht sich auf den bei euch im Unternehmen verwendeten Change Management Ansatz. Jetzt hast du gesagt es gibt da gar nicht so eine genaue Unterscheidung zwischen klassisch und agil im Change Management, dennoch: Wie würdest du den bei euch verwendeten Change Management Ansatz eher beschreiben, klassisch oder agil? Und woran machst du das fest?**
E I: Ja, von den Begrifflichkeiten her findet keine Unterscheidung statt, der Begriff Change Management wird allgemein verwendet. Ich denke aber, dass schon der Wunsch vom Management da ist, auch aufgrund der Komplexität

der Umwelt aktuell, dass man mehr in Richtung agiles Change Management geht. Dennoch ist meine Erfahrung, dass eher auf das klassische, konventionelle Change Management zurückgegriffen wird. Also bei uns wird meist im Top-Management entschieden, ob ein Change notwendig ist und es wird eher der Zustand von Stabilität angestrebt. Also häufig geht es darum: Wir brauchen jetzt eine neue Struktur, also so auf der Kästchen-Ebene. Aber es geht eben nicht um das Thema einer dauerhaften Veränderung oder darum, zu schauen wie man sich aufstellen kann, dass die Strukturen dauerhaft anpassbar sind. Und ich erlebe, dass eher auf Change Experten zurückgegriffen wird und nicht im eigenen Umfeld, das man transformieren möchte, auf die Mitarbeiter. Und die Einbindung der Mitarbeiter findet bei unser eher spät im Prozess statt. Es gibt zwar Ausnahmen, die versuchen das früh zu tun, dennoch glaube ich, ist es insgesamt häufig doch zu spät, was eher noch die Unsicherheit der Mitarbeiter schürt. Ich erlebe, dass schon der Wunsch da ist die Mitarbeiter zu befähigen, weil das mittlerweile schon auch angekommen ist, dass Beteiligung wichtig ist, dennoch glaube ich, dass wir hier eher klassisch unterwegs sind. Ich habe zum Beispiel ein Projekt erlebt, da wollten die die Mitarbeiter zwar beteiligen, aber letztlich – und das ist natürlich noch verheerender – wurde gar nicht auf das Feedback der Mitarbeiter eingegangen. Also die Mitarbeiter wurden zwar beteiligt, aber das, was die Mitarbeiter gesagt haben wurde nicht berücksichtigt. Also war das Ziel eigentlich auch eher wieder klassisch die Akzeptanz der Veränderung durch die Mitarbeiter. Es ging also nur darum, sagen zu können, man hat die Mitarbeiter beteiligt, so erlebe ich das.

***Interviewer:* Okay, und was glaubst du, wie seid ihr in der Organisation mit diesem Ansatz, der also eher klassisch ist, aufgestellt? Glaubst du, es würde guttun, auch noch ein bisschen mehr in Richtung agiles Change Management zu gehen?**

E I: Ja, auf jeden Fall. Also ich glaube man muss unterscheiden, was wir als interne Beratereinheit für Organisationsentwicklung versuchen, also welchen Ansatz wir haben. Da würde ich sagen, wir empfehlen schon mehr in Richtung agil zu gehen. Man merkt aber, dass das Unternehmen einfach von der Struktur selbst her so ist, dass da starke hierarchische Strukturen sind und dass es gar nicht so sehr möglich ist, Veränderungen von unten her zu initiieren. Ich glaube das Unternehmen ist so massiv, dass zum Beispiel was den Punkt Entscheidungen treffen angeht, eine Grundagilität einfach fehlt. Es gibt immer wieder Pioniere, also Führungskräfte, die da agiler unterwegs sind, aber das hängt dann trotzdem oft noch von höheren Ebenen ab und wenn die da nicht mitziehen, dann würde ich sagen, ist das Unternehmen da eher schlecht ausgerüstet. Vielleicht muss man auch geduldig sein und sagen, das braucht seine Zeit. Bei uns im Unternehmen gibt es immer so den Vergleich zwischen einem „Tanker“ und einem „Schnellboot“. Der „Tanker“ ist eher langsam unterwegs und eher starr. Und es gab schon Versuche parallel ein „Schnellboot“ in der Organisation aufzubauen und zu schauen, dass sich das dann auch auf den „Tanker“ positiv auswirkt. Aber auch das wurde wieder geschlossen und ich glaube, dann ist man wieder bei dem „Tanker“ und macht zwar Versuche, aber ich befürchte es braucht zum einen mehr Zeit und wirklich dann auch von oben die Bereitschaft.

***Interviewer:* Super, danke. Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?

E I: Ja. Also die Verwendung digitaler Tools kann im Zuge eines agiles Change Management sehr gut umgesetzt werden. Bei uns im Unternehmen, und wahrscheinlich auch bei vielen anderen, ist in dem Bereich jetzt durch die ganze Corona Situation aktuell sehr viel mehr an Erfahrung da. Nichtsdestotrotz braucht es schon auch Möglichkeiten zum Austausch in Präsenz-Form, um nochmal andere Ängste oder Widerstände auflösen zu können. Ich glaube da reichen digitale Tools alleine nicht aus, aber es geht ja auch um die zusätzliche Verwendung digitaler Tools, wenn ich das richtig verstehe. Das Thema Bieten von Stabilität und Sicherheit ist interessant. Bei Agilität gibt es ja eigentlich keinen stabilen Zustand, sondern man passt sich ja immer wieder an. Das finde ich schon eine sehr große Herausforderung und ich bin mir auch nicht sicher, ob man das erfüllen kann, oder ob es da auch mehr Kompetenzen bei den Mitarbeitern braucht. Bei Sicherheit denkt man immer an einen sicheren Arbeitsplatz oder eben an Stabilität und daran, dass man sich jetzt erstmal nicht mehr verändern muss. Ich glaube da braucht es eine Befähigung der Führungskräfte: Wie kann ich Sicherheit bieten, auch wenn es die Sicherheit eigentlich gar nicht gibt, bzw. wenn es keinen Stillstand und keine Stabilität gibt. Und das geht dann zum Beispiel vielleicht auch mehr über sozialen Austausch. Es geht also darum, dass man die Mitarbeiter befähigt im Umgang mit Unsicherheit. Das Thema Experimentieren und Anpassen passt sehr gut zu einem agilen Change Management und kann dadurch erfüllt werden. Kontinuität und Nachhaltigkeit finde ich auch extrem wichtig und das kann das agile Change Management noch besser erfüllen als das klassische. Im Klassischen ist die Erwartungshaltung, und die Erfahrung mache ich auch oft, man

wandelt sich jetzt einmal und dann ist es aber auch gut. Und das ist ja eigentlich eine Einstellung, die kann in der heutigen Arbeitswelt und bei der Komplexität ja gar nicht funktionieren. Eine ganzheitliche Beteiligung und Kooperation, das kann ein agiles Change Management gut oder besser erfüllen. Und auch da braucht es für die Leute, die man begleitet irgendwie einen Input, warum das überhaupt sinnvoll ist und was ganzheitlich überhaupt heißt: Heißt das, ich muss alle Ebenen mit einbeziehen? Heißt das, ich muss alle immer updaten? Oder was heißt das ganz konkret? Ich glaube viele Führungskräfte wissen einfach nicht so ganz wie sie Ihre Mitarbeiter involvieren sollen. Kultur und Mindset ist ein sehr großes Thema. Ich glaube aber eine passende Kultur und Haltung sind die Grundlage für ein agiles Change Management und auch eine Voraussetzung damit das funktioniert. Dieses Mindset aber wirklich bei den Mitarbeitern und Führungskräften zu erzielen, das sehe ich bei uns gerade noch nicht. Vielleicht braucht es da einfach noch mehr Erfahrung in diesem ständigen Wandel. Dass wir wirklich diese Offenheit haben. Ich glaube es gab einfach auch eine zu lange Zeit, wo sich eben nichts verändert hat, wo man sich ausruhen konnte. Und durch diese Fähigkeit mit dem Wandel und mit der Unsicherheit umzugehen, diese Resilienz, dadurch kommt auch eine andere Haltung. Aber ich vermute, was es dazu braucht ist wirklich die Erfahrung. Wie jetzt beispielsweise, aktuell müssen viele lernen mit der Situation umzugehen, dass sie nicht wissen wie lange der Lock-Down dauert oder wie lange sie im Home-Office arbeiten müssen oder ob es ihre Abteilung später noch gibt, usw. Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene sind auch sehr entscheidend. Das ist auch der Startpunkt für Berater. Hier ist es wichtig nicht nur Input zu geben, und zu sagen ein agiles Change Management funktioniert so und so, sondern sich wirklich mit der Führungskraft oder dem Leitungsteam auseinanderzusetzen und zu klären, was das bedeutet und wo sie das erleben, damit sie erst auch das Mindset haben bevor man gemeinsam damit startet.

***Interviewer:* Okay, super. Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen? Du hast vorhin schon angedeutet, dass ein agiles Change Management in einer sehr hierarchischen Organisation vielleicht auch schwierig ist, vielleicht kannst du das in dem Zusammenhang auch nochmal näher erläutern.**

E I: Die Vorteile sind auf jeden Fall, dass es in Bezug auf die aktuelle Arbeitswelt einfach ein realistischeres Szenario darstellt. Das klassische Change Management ist wirklich eher auf „Tanker" ausgerichtet, die aber in der heutigen Arbeitswelt und bei der Komplexität der Umwelt aus meiner Sicht gar nicht mehr lange überleben können. Die Vorteile des agilen Change Managements sind auf jeden Fall, dass es um eine fortlaufende Veränderung geht, dass die Menschen mehr kooperieren, dass das Mindset eines fortlaufenden Wandels erzielt wird und eben nicht mehr die Haltung: Ok, nach dem Change brauche ich mich erst mal nicht mehr verändern. Das sehe ich als ganz klare Vorteile. Und ich denke, dass ein agiles Change Management auch erfolgreicher ist was die Nachhaltigkeit angeht, was ich extrem wichtig finde. Damit eben nicht wieder in alte Muster gefallen wird und der „Tanker" nach einem Change wieder stehen bleibt, sondern wenn eine Veränderung umgesetzt wurde, sich auch wirklich nachhaltig das Verhalten ändert. Und Grenzen sehe ich darin, dass ich denke, dass es Menschen schwer fällt keine Stabilität zu haben und mit dieser Kontinuität von Veränderung umzugehen. Das heißt, ich glaube, damit das agile Change Management funktioniert, braucht es zumindest eine gefühlte Stabilität, auch wenn man weiß, dass man keinen ewigen festen Zustand hat und bald wieder eine Veränderung kommen wird. Da sind wir wieder bei dem Punkt Bieten von Sicherheit und Stabilität. Ich glaube es ist, auch aus psychologischer Sicht ein Grundbedürfnis Sicherheit und Stabilität zu haben und da liegt für mich eine gewisse Grenze von agilen Change Management. Da ist es eben die Herausforderung zu überlegen, wie kann man das hinbekommen, dass die Menschen zumindest eine gefühlte Stabilität haben. Von der Umsetzung her sehe ich außerdem eine Grenze. Bei uns im Unternehmen sind zum Beispiel erfahrene Führungskräfte, die viel Erfolg hatten und positive Erfahrungen gemacht haben mit klassischen Change Management Ansätzen. Allerdings in einer anderen Umwelt und ich weiß nicht, ob das Bewusstsein dafür da ist, dass es in der aktuellen Umwelt, in dieser VUCA-Welt, einfach eine andere Herangehensweise benötigt. Da sehe ich also auch eine Grenze, dass die viele Erfahrungen und Muster innehaben, mit denen sie lange erfolgreich waren. Und die, auch in höheren Ebenen, dann zu agilen Change Management Ansätzen zu bringen, da habe ich so meine Zweifel, ob das funktioniert. Da spielt auch mit, dass das Thema Agilität häufig verbrannt ist. Bei uns wurde viel mit agilen Coaches, usw. gearbeitet, aber das wurde oft nur als „nice to have" gesehen und ist nicht zum Kern vorgestoßen. Oft wurde nicht gesehen, was Agilität tatsächlich für Vorteile hat und was das für das Unternehmen auch bedeuten kann. Das ist glaube ich ein großer Nachteil und das liegt also eigentlich nur an der Bezeichnung. Und dann der Punkt, den ich vorher schon genannt habe. In einer Organisation, wo es so klare Hierarchieebenen gibt, von Sachbearbeiter, Teamleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter, da ist das eben oft einfach schwierig, weil Entscheidungen einfach von oben getroffen werden. Veränderung von untern und Beteiligung wird da oft nur zum Schein gewagt, aber eben nicht wirklich umgesetzt. Auch da habe ich das Gefühl, dass die Muster so tief drin sind, dass man erfolgreich damit war Entscheidungen von oben zu treffen und, dass die Erfahrung fehlt, was für einen unglaublichen Effekt es hat, wenn ich stattdessen von der Basis anfange.

***Interviewer:* Ja. Wenn man jetzt überlegt wann ein agiles Change Management Sinn macht und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen?**

E I: Also ich glaube, dass agile Change Management Ansätze grundsätzlich sinnvoll sind. Aber wenn man ein sehr hierarchisches Unternehmen hat, oder auch ein Unternehmen mit einer sehr langen Geschichte, dann macht es wahrscheinlich Sinn eher nur Züge eines agilen Change Managements anzuwenden. Ich glaube, dass da der komplette Switch hin zu einem agilen Change Management eher schwierig ist. Aber ich denke viele Facetten davon sind auf jeden Fall trotzdem hilfreich. Bei einem Start-up oder einem Unternehmen, das sich neu bildet, wo noch keine festen Strukturen vorhanden sind, da kann man direkt ein agiles Change Management einsetzten und es ist wahrscheinlich super wirksam. Bei so klassischen Unternehmen ist die Gefahr aber eben die, dass das Ganze nicht funktioniert und, dass das dann so ein negatives Image bekommt.

Interviewer: ***Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?***
E I: Führungskräften würde ich empfehlen, sich mit Leuten aus anderen Unternehmen auszutauschen, die ein agiles Change Management erfolgreich umsetzen. Und Change Managern würde ich empfehlen zu schauen welche Basis die haben, die sie beraten, wo die stehen, auch von ihrem Mindset her und dann zu schauen, welche Teile eines agilen Change Managements man einsetzen kann und welche nicht. Wo es also eher schief gehen könnte, wenn man das macht.
Interviewer: ***Macht da dann vielleicht mehr so ein Kontinuum zwischen klassischem zu agilem Change Management Sinn, also dass man sich verschiedene Punkte anschaut und sagt, an dem Punkt kann ich mehr in Richtung agil gehen und an dem eben eher nicht?***
E I: Ja, ganz genau.

Interviewer: ***Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?***
E I: Die agilen Ansätze spielen eine riesige Rolle. Ich glaube mit dem klassischen Ansatz wird man langfristig nicht weiterkommen. Das merkt man ja jetzt schon, auch in dem Unternehmen, in dem ich arbeite. Die Leute merken wir verändern und jetzt, aber eigentlich können wir uns nicht sicher sein, ob wir uns nicht, wenn sich die Umwelt weiter verändert wieder anpassen müssen. Von daher glaube ich, wird der Trend noch stärker zu agilem Change Management hingehen. Die Führungskräfte werden da, ob sie wollen oder nicht, gar keine Wahl haben, um erfolgreich zu sein und wettbewerbsfähig zu bleiben. Ich glaube also, dass das Thema vom Trend eher zum Standard wird. Wann das soweit ist und auch bei großen Unternehmen tatsächlich Standard sein wird, ist die Frage. Aber beim klassischen Vorgehen im Change kann man nicht bleiben.

Interviewer: ***Super, das war es eigentlich mit meinen Fragen. Vielen Dank schon mal. Gibt es denn noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?***
E I: Nein ich glaube ich habe alles gesagt.

Experteninterview II

Experte/ Code	E II
Aktuelle Funktion	Agile Coach
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	2,5 Jahre
Interviewdatum	25.01.2021
Interviewdauer	30 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

Interviewer: ***Kannst du zu Beginn ein bis zwei Sätze über deine aktuelle Funktion und deine Erfahrungen im Bereich Change Management bzw. der Organisationsentwicklung sagen?***
E II: Aktuell bin ich als „agile Coach" für ein selbst organisiertes Team im Konzern tätig. Vorher war ich in der Organisationsentwicklung und da haben wir Change-Architekturen entworfen. Aber aktuell entwickeln wir uns ja auch ständig weiter und schauen, wie wir uns neu ausrichten müssen. Also eigentlich auch Change, halt im ganz Kleinen.

Interviewer: ***Okay, super. Jetzt haben wir uns ja vorab schon mal ein bisschen ausgetauscht. Bist du ansonsten schon mal mit dem Thema agiles Change Management in Berührung gekommen? Und wenn ja, wo oder inwiefern?***
E II: Ja, im Kontext von systemischer Organisationsentwicklung ist es mir auch über den Weg gelaufen, aber ich habe mich jetzt noch nicht intensiver damit auseinandergesetzt.

Interviewer: ***Okay. Ich habe im Zuge der Literaturanalyse versucht herauszuarbeiten, was Kriterien zur Unterscheidung zwischen einem agilen und einem klassischen Change Management sein können. Also, ich würde ein agiles Change Management demnach anhand folgender Punkte beschreiben:***

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E II: Ich finde das eigentlich ganz gut so. Also mit dem stimme ich eigentlich auch überein. Ich habe mich gerade nur bei dem Thema von wem Veränderung initiiert wird gefragt, ob das tatsächlich durch die Mitarbeiter passiert. Ich habe hier mit vielen Organisationen gesprochen, die Selbstorganisation eingeführt haben und ich würde sagen, die haben ein agiles Change Management dazu genutzt, und die haben immer gesagt, die Veränderung muss durch das Top-Management initiiert werden. Dann müssen zwar die Mitarbeiter auf jeden Fall direkt mit reingenommen werden und es muss von Beginn an kommuniziert und befähigt werden. Aber die Entscheidung, die kommt sozusagen doch von oben. Also daher frage ich mich gerade, ob das nur von den Mitarbeitern kommen kann oder ob es durchaus auch vom Top-Management kommen kann.
Interviewer: ***Ja, das macht durchaus Sinn. Also weder nur von den Mitarbeitern, noch nur vom Management?***
E II: Ja, genau, beide können den Impuls geben. Also das ist meine persönliche Meinung.
Interviewer: ***Gibt es sonst noch Punkte, die dir einfallen?***
E II: Nein, ansonsten würde ich dem zustimmen.

Interviewer: ***Okay, dann kommen wir zu dem bei euch im Unternehmen verwendeten Change Management Ansatz. Würdest du sagen, dass der eher klassisch oder eher agil ist? Und woran machst du das fest?***
E II: Ich würde sagen der ist klassisch, wie wahrscheinlich generell im Konzern üblich, weil da ja einfach klare Ziele vorgegeben werden und ich jetzt auch nicht das Gefühl habe, dass das kontinuierlich reflektiert wird. Das ist jetzt mein persönlicher Eindruck. Gleichzeitig muss ich aber sagen, dass das agile Change Management eigentlich genau das ist, was wir in unserem Team leben. Denn wir setzen uns zum Beispiel alle drei Monate zusammen und schauen auf unsere Prozesse und auf unsere Strukturen und reflektieren, inwiefern die noch aktuell sind. Wir schauen, ob wir uns neu ausrichten müssen oder inwiefern wir unsere Daseinsberechtigung sozusagen noch erfüllen können.

Interviewer: ***Glaubst du, dass der komplette Konzern besser aufgestellt wäre, wenn er mehr in Richtung eines agilen Change Managements gehen würde?***

E II: Ja, wenn man es schafft die richtigen Mittel zu finden, alle mit einzubinden und das dann auch wirklich auf die Konzerne-Ebene zu skalieren. Dass das in kleineren Gruppen, in einzelnen Bereichen oder Abteilungen funktioniert, das fällt immer leichter.

Interviewer: ***Eine Frage noch dazu. Du hast gesagt, ihr lebt agiles Change Management eigentlich schon. Aber ihr bezeichnet das nicht so. Ihr arbeitet einfach agil und seid selbstorganisiert. In der Literatur wird teilweise gesagt, eine agile Organisation braucht gar kein Change Management mehr, weil sie an sich schon veränderungsbereit ist und diese Fähigkeit bereits in sich trägt. Wie schätzt du das ein? Denkst du es braucht trotzdem einen Fokus auf das Change Management, muss man das Thema dennoch gezielt und strukturiert angehen oder ist das dann ein Stück weit einfach ein Selbstläufer?***
E II: Ich glaube, zum einen ist es tatsächlich einfach ein Teil. Also wir machen bei uns ja kein aktives Change Management, aber wir entwickeln uns weiter als Organisation und das ist essentieller Bestandteil. Wir sagen schon okay, für die nächsten drei Monate nehmen wir uns jetzt die Themen vor und daran arbeiten wir dann. Aber wenn uns unterwegs schon auffällt, irgendwas funktioniert gar nicht, dann ändern wir das. Wir warten nicht ab und sagen nicht, wir müssen jetzt erstmal diesen oder jenen Zustand erreichen, sondern wir reflektieren eigentlich kontinuierlich und passen bei Bedarf an. Aber ich denke auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation, da spielt es auf jeden Fall eine große Rolle. Also der Wandel hin zu einer agilen Organisation, der sollte selbst schon agil stattfinden und da funktioniert es eben auf keinen Fall von selbst.

Interviewer: ***Machen wir mal weiter mit dem nächsten Punkt. Ich habe im Rahmen der online Umfrage, die ich schon durchgeführt habe, Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld erforscht. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:***

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Wenn du die Punkte so siehst, was denkst du, wie gut kann ein agiles Change Management diese Anforderungen erfüllen? Und was braucht es vielleicht darüber hinaus auch noch?
E II: Also ich muss sagen, dass wir die Punkte in unserem Team eigentlich auch alle leben. Wir passen immer unsere Ziele an, auf die wir gerade hinarbeiten. Aber wir haben auch eine Vision, die übergeordnet ist und über die Dauer besteht. Wir sind zwar auch bereit diese Vision anzupassen, aber eben nicht ständig. Das Bieten von Sicherheit und Stabilität finde ich auch super wichtig. Das lösen wir zum Beispiel, indem wir uns schon recht viele Regeln geben, dadurch, dass wir viele Dinge auch explizit festhalten oder indem wir uns auch einen ganz klaren Prozess geben, mit bestimmten Schritten, die wir durchlaufen. Das hinterfragen wir regelmäßig und passen es an, aber wir halten das dann auch jeweils fest. Und wir leben es eigentlich auch, dass wir sagen, man darf Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen, solange nicht irgendwie Regeln, die wir uns gegeben haben, dagegen sprechen. Und auch zum Thema Sicherheit bieten: Wir gehen wirklich davon aus, dass das, was gemacht wurde, war zu dem Zeitpunkt das Beste, was derjenige mit seinem Wissen tun konnte. Und das hinterfragen wir dann nicht. Man wirft quasi dann der Person nicht vor, dass sie etwas falsch gemacht hat.
Interviewer: ***Eine positive Fehlerkultur also eigentlich, oder?***
E II: Absolut, ja. Also insofern, habe ich das Gefühl, dass wir die Elemente eigentlich kontinuierlich leben und absolut umsetzen. Also könnte man sagen, dass die Punkte mit einem agilen Change Management auf jeden Fall vereinbar sind, würde ich jetzt sagen. Außer das Thema ausgeprägte Kompetenz auf Leitungsebene. Wobei auch da ... also meine disziplinarische Führungskraft, mit der habe ich eigentlich nichts zu tun. Wir haben einen Product Owner und der lebt das, dass er die Verantwortung an uns abgibt, er kümmert sich zwar ein bisschen um die Strategie, dass die nicht außer Sicht gerät, aber wir gestalten auf jeden Fall auch absolut mit. Und ja, er gibt auch ganz viel Vertrauen ins Team und gibt Verantwortung ab. Und das ist auf jeden Fall auch super wichtig, weil sonst würde das auch nicht funktionieren.

Interviewer: ***Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements?***
E II: Die Vorteile sind natürlich, dass man eher ein gemeinsames Commitment erreichen kann. Wenn ich alle von Anfang an einbeziehe, dann committen sich die Leute auch eher und leben eine Veränderung und die Motivation und das Engagement werden vermutlich auch höher sein. Gleichzeitig braucht es mehr Abstimmungsprozesse. Man muss vielleicht mehr Zeit investieren, zumindest am Anfang. Ich denke aber auch, dass sich das am Ende dann kompensiert, weil dann eben alle dahinterstehen und mitziehen, was man beim klassischen Vorgehen nicht unbedingt erreicht. Und wenn man dann vielleicht auch mal ein Stück in die falsche Richtung läuft, dann kann man das auch schnell wieder korrigieren.

***Interviewer:* Gibt es Punkte wo du sagst da hat ein agiles Change Management seine Grenzen? Wo denkst du macht es Sinn und wo vielleicht auch nicht?**
E II: Ich glaube, eine Grenze ist erreicht, wenn die Offenheit nicht da ist, wo es hingehen darf. Wenn aus welchen Gründen auch immer feststeht, wo es hingehen muss, dann macht es wahrscheinlich keinen Sinn, den Mitarbeitern irgendwie eine Beteiligung und ein agiles Change Management vorzugaukeln. Weil das dann ja genau in die andere Richtung geht. Also die Mitarbeiter sind dann absolut demotiviert, wenn sie merken, letztendlich können sie doch nichts mitentscheiden. Ich hatte vorhin noch ein Gespräch, das war ganz spannend. Da hat zum Beispiel eine berichtet, dass in ihrer Organisation Selbstorganisation eingeführt wurde. Der Unternehmensinhaber hat gesagt, wir machen jetzt Selbstorganisation, überlegt euch mal was. Und die Mitarbeiter haben was ausgearbeitet. Aber seine Meinung war dann letztendlich die, die bestimmt hat und das war natürlich maximal demotivierend.
***Interviewer:* Okay, gibt es weitere Punkte?**
E II: Ja, man braucht natürlich auch Mitarbeiter, die das wollen. Aber ich bin eigentlich der Meinung, dass wenn man das richtig anbietet, die meisten Menschen da auch Lust darauf haben, sich einzubringen und zu gestalten.
***Interviewer:* Hat das dann auch damit zu tun, wie gut die Leute sich auskennen, wie viel Erfahrung sie im Umgang mit Veränderung oder im Change Management haben?**
E II: Ja, einerseits hilft es natürlich, Erfahrungen zu haben. Gleichzeitig frage ich mich auch, ob man da nicht irgendwie dann schon stark eingeschränkt ist, bzw. ich glaube, dass es Menschen mit weniger Erfahrung teilweise auch leichter fällt, sich einzubringen und eben nicht zu erwarten, dass von oben vorgegeben wird, in welche Richtung man zu laufen hat. Ich kann mir auch vorstellen, dass es manchmal vielleicht auch als Schwäche des Managements interpretiert wird, wenn die keine klare Richtung vorgeben, sondern sagen wir probieren mal aus. Weiterhin macht agiles Change Management natürlich, tendenziell mehr Sinn bei höherer Komplexität. Einfach weil man nicht alles abschätzen kann und dann von Anfang an eben justieren kann und merkt okay, das passt jetzt und das vielleicht auch nicht. Und man tastet sich dann so langsam ran.

***Interviewer:* Okay. Wenn wir das nochmal konträr betrachten, wo macht klassisches Change Management vielleicht auch weiterhin Sinn? Du hast vorher gesagt, wenn eh schon klar ist was erreicht werden soll, kann man auch klassisch vorgehen, gibt es da noch weitere Punkte?**
E II: Das ist für mich tatsächlich schwer zu sagen, ich glaube, da habe ich zu wenig Erfahrung, weil ich mich eben hauptsächlich mit der anderen Richtung beschäftige. Es gibt tatsächlich Beispiele aus allen Bereichen, wo agiles Change Management betrieben wird. Also selbst in der Produktion. Aber ich kenne auch ein Unternehmen, wo in der Forschung und Entwicklung agiles Change Management betrieben wird, Veränderung in der Produktion aber nach wie vor klassisch läuft. Weil die eben die Erfahrung gemacht haben, dass die Mitarbeiter gerne möchten, dass ihnen gesagt wird, was zu tun ist. Wobei ich das ganz gerne hinterfragen würde, ob das tatsächlich so ist. Das heißt, wir wären wieder bei dem Punkt, dass die Mitarbeiter halt wollen müssen. Und wenn die nicht wollen, dann ist das vielleicht weniger sinnvoll. In der Literatur liest man ja auch oft, dass vor allem bei den Wissensarbeitern eine agile Vorgehensweise die passendere ist und eher weniger bei den operativ umsetzenden Mitarbeitern.

***Interviewer:* Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?**
E II: Regelmäßige Reflexion von den Dingen. Also sich Ziele setzen und dann aber regelmäßig reflektieren, ob sie noch richtig sind und inwieweit man die schon erreicht hat. Und auch Vertrauen in die Mitarbeiter legen, denen Verantwortung übergeben und klar, wenn es dann nicht funktioniert, muss man schauen. Aber, dass man ihnen eben erstmal die Möglichkeit gibt, auszuprobieren und dass man sie dabei unterstützt und nicht bevormundet.

***Interviewer:* Okay, dann die letzte Frage. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Change Management Ansätze dabei spielen?**
E II: Also ich denke die spielen auf jeden Fall eine große Rolle, die agilen Change Management Ansätze. Eben weil die Veränderungen immer schneller und unvorhersehbarer werden. Und ich glaube, dass diese kontinuierliche Reflexion einfach wirklich super wichtig ist. Klar, man muss immer die Balance finden zwischen dem Arbeiten an der Erreichung des Zielzustand und dem Hinterfragen und Anpassen von diesem Zielzustand.

***Interviewer:* Super, vielen Dank. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?**
E II: Ne.

Experteninterview III

Experte/ Code	E III
Aktuelle Funktion	Manager HR Transformation & Change Management
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	4 bis 5 Jahre
Interviewdatum	26.01.2021
Interviewdauer	32 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Können Sie in 1 bis 2 Sätzen sagen, was Ihre aktuelle Funktion ist und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits haben?**
E III: Ich bin Manager in einer großen Beratung im Bereich „People Advisory Services“, bzw. da im Unterbereich HR Transformation und Change Management. Da bin ich vor allem zuständig für das Thema Change und Learning, so nennt sich bei uns die Community, in der ich mich befinde. Das heißt, ich habe nicht den Blick in unser Unternehmen, sondern bei mir geht es um die Beratung anderer Unternehmen und das eben in Bezug auf klassisches Change Management, aber natürlich auch ein bisschen in die Richtung agiles Change Management. Ich glaube auf den Unterschied kommen wir ja dann gleich noch bei den nächsten Fragen. Genau, das ist also mein fachlicher Hintergrund. Ich bin in dem Bereich jetzt so seit 4-5 Jahren, das heißt, ich habe immer Change Management gemacht, seitdem ich in der Beratung bin, von daher ist das auch mein Schwerpunkt.

***Interviewer:* Okay, super, dann passt das ja sehr gut. Das heißt, Sie haben in der Beratung tatsächlich auch teilweise mit agilem Change Management zu tun, können Sie dazu nochmal ein bisschen mehr erzählen? Also wo und inwiefern sie mit agilem Change Management in Berührung kommen?**
E III: Ja, ich glaube tatsächlich agiles Change Management, so wie ich das empfinde, ist nicht die klassische Beratungstätigkeit. Das kommt immer darauf an, was so der Projektrahmen ist. Generell ist es so, wenn wir bei Projekten im Change Management unterstützen, dass das tatsächlich festgelegte Projekte sind, in denen eine Veränderung durchgeführt wird. Beispielsweise die Implementierung eines neuen IT Systems, ein M&A-Prozess oder das Thema Outsourcing. Also, es ist wirklich immer sehr klassisch festgeschrieben auf ein Ziel, das meistens Wasserfall-geplant ist. Das kann natürlich auch ein agiles Projekt sein, trotzdem weiß man aber eigentlich wo man hin möchte. Und da sind dann eben auch die Change Management Aktivitäten eher nicht agil, sondern wirklich vorab festgelegt. Natürlich gibt es das auch, dass die Leute sagen wir machen ein agiles Change Management, das ist dann aber oft darauf bezogen, dass man sagt, wir haben einen groben Projektplan und passen den immer iterativ an, das ist jetzt aber natürlich nicht wirklich agil. Was ich unter agilem Change Management verstehe, ist alles das, was auch unter das Thema Organisationsentwicklung oder auch Transformation gehört, das heißt, man hat ein Zusammenspiel von ganz vielen Faktoren, die sich zukünftig verändern werden. Bestes Beispiel ist ja die digitale Transformation, das ist nicht die Einführung von MS Teams. MS Teams wäre ein Change Projekt, aber digitale Transformation ist mehr als ein einziges Tool, das ist eine wirkliche Mindset-Veränderung. Und dazu gehört ein agiles Change Management, was nicht klassisches Projekt-Change Management ist, sondern wirklich diese Veränderung in Unternehmen hin zu veränderungsbereiten Unternehmen, würde ich sagen. Das ganze Thema „Grassroots“ in Unternehmen passt ja zu agilem Change Management. Und da finde ich, kann man als externer Berater vor allem ganz gut da sein, um Impulse zu geben, um die Unternehmen zu unterstützen die Strukturen dafür zu ermöglichen oder auch um die Mitarbeiter zu schulen. Agiles Change Management ist für mich nicht so gut steuerbar, wie klassisches Change Management, weil auch das Ziel ja nicht festgelegt ist. Zumindest ist das meine Wahrnehmung.

***Interviewer:* Jetzt haben Sie gerade schon ganz viel dazu gesagt, was Sie unter dem Begriff verstehen. Ich komme mal dazu, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen für ein agiles Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu Ihrem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für Sie charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E III: Ja, also so wie Sie das dargestellt haben würde ich das eigentlich fast alles mitgehen. Für mich ist der Hauptunterschied das Thema Zielrichtung. Für mich ist konventionelles Change Management gleich Projekt-Change

Management. Und agiles Change Management ist für mich eher Organisationsentwicklung oder Weiterentwicklung. Ich glaube, das ist nochmal ganz wichtig, dass also beides eine verschiedene Zielrichtung hat. Die Einführung von MS Teams wird man zum Beispiel nicht machen können durch eine „Grassroots"-Bewegung. Klar ist das auch möglich, aber wenn MS Teams erst eingeführt wird, weil sich die Mitarbeiter dafür einsetzen, dann haben die Unternehmen glaube ich etwas falsch gemacht. Oder auch wenn man ein neues Recruiting-System einführt, das sind für mich Projekte, die man nicht agil macht. Ich finde aber alles, was so in Richtung Kultur oder Mindset geht, da ist das Thema agiles Change Management auf jeden Fall passend.

***Interviewer:* In der Literatur wird oft gesagt, dass in agilen Organisationen an sich schon eine Veränderungsbereitschaft besteht, würden Sie sagen, dass Change Management dann gar nicht mehr so nötig ist oder muss man den Fokus auch dort auf das Change Management legen?**

E III: Das kommt natürlich immer ein bisschen darauf an, was als Change Management empfunden wird. Auch in Unternehmen, die agil sind, ist es meiner Meinung nach wichtig, dass kommuniziert wird und, dass jemand die Verantwortung übernimmt. Auch in agilen Unternehmen werden neue Dinge eingeführt und Strukturen verändert und auch da wird jemand die Verantwortung übernehmen müssen, das zu kommunizieren und mit Leuten abzusprechen, oder die Stakeholder einzubeziehen. Mitarbeiter brauchen Entwicklungspläne und müssen trainiert werden, wenn es neue Tools oder Rollen gibt, ob das alles unter das Change Management fällt, oder ob das in agilen Unternehmen anders verankert wird, das ist am Ende egal, es ist trotzdem die gleiche Aufgabe und Rolle. Ich glaube nicht, dass in agilen Unternehmen diese Veränderungsbereitschaft durchweg da ist, denn auch dort sind die Strukturen ja irgendwann festgelegt und auch dort werden die Leute nicht wollen, dass sich so viel ändert. Also das Mindset, dass sich der Mensch tatsächlich immer verändern will, da bin ich ein bisschen zögerlich. Alles, was ich immer sehe ist, dass die Leute eigentlich keine Veränderung wollen. Und auch was die Leute als Agilität verkaufen fällt ja ganz oft wieder zurück auf Dinge, die schon immer da waren, von daher wäre ich da so ein bisschen vorsichtig. Es wird immer eine Rolle geben, die sich darum kümmert, auch wenn es halt der Projektleiter ist oder wer auch immer.

***Interviewer:* Kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch einer Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei haben sich folgende Punkte ergeben:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ Anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denken Sie, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?

E III: Was Agilität nicht wirklich bietet ist Sicherheit und Stabilität. Auf eine gewisse Weise zwar schon, aber Sicherheit und Stabilität muss auch darüber hinaus geboten werden. Das Unternehmen muss mir eine gewisse Stabilität geben, innerhalb der ich mich agil verhalten kann. Also an dem Punkt bin ich mir nicht so sicher. Was aber sehr stark da mit drin ist, ist das Thema Experimentieren und Anpassen. Für mich bedeutet Agilität in der Transformation auch, Fehler machen zu können und, dass man auch im Change Management bereit ist Risiken einzugehen, dass man auch mal was ausprobiert und eben nicht klassisch vorgeht und auf Nummer Sicher geht. Klassisch geht man bestimmte vordefinierte Prozesse, von denen man weiß, man kann 70 Prozent der Mitarbeiter mitnehmen und der Rest klappt halt nicht. Im agilen Change Management ist das für mich nochmal anders. Also für mich ist das Experimentier-Thema im Agilen ganz wichtig. Auch weil man im agilen Change Management – und das kommt jetzt aus dem systemischen Bereich – nur einen Impuls reinbringt, das wirkliche Ergebnis kann man nie vorher festlegen, das hat ganz viel damit zu tun wohin sich Sachen entwickeln. Und für mich gehört das beim Thema Agilität ganz stark mit dazu, dass man die Möglichkeit hat zu sagen, wir wollen was ändern und wir geben aus Change Management Sicht einen Impuls rein, aber wo das hinläuft, das wissen wir nicht, aber damit sind wir auch fein. Wir haben Vertrauen, dass unsere Mitarbeiter das aufnehmen können und selbst weiterentwickeln. Das ist für mich im Agilen sehr wichtig. Also wie auch in der agilen Software-Entwicklung einfach zu sagen, wir schauen mal wo das hinläuft und wenn es nicht gut läuft, dann geben wir einen neuen Impuls. Das ist ganz wichtig. Die entsprechende Kultur und Haltung sind auch ganz wichtig. Und das Thema Transparenz und Offenheit, das ist glaube ich in einem dynamischen Umfeld sogar das Wichtigste. Iterativ gehört zu agil sowieso dazu und das Thema Kompetenzen auf Leitungsebene, das wird man immer sagen. Wenn das nicht da ist, dann passiert nicht viel. Man schaut halt nun mal hoch zu den Führungskräften. Das sind diejenigen, die die Veränderung vor allem tragen müssen. Das merkt man glaube ich auch viel an den „Grassroots"-Initiativen. Bestes Beispiel dafür sind die Working-Out-Loud Initiativen bei einem großen deutschen Automobilzulieferer. Auch das wäre irgendwann gestorben, hätte man nicht die Struktur dafür im Unternehmen geschaffen und hätte man nicht die Formal-Struktur der informellen Struktur nachgezogen. Das ist halt ganz wichtig, wenn man agil arbeitet. Man kann nicht nur ein Thema einführen und dann die formelle Struktur nicht

entsprechend anpassen. Und das ist dann halt leider nicht mehr Change Management, sondern das ist dann wieder ein richtiges Projekt. Also, ich glaube das ist generell eine gute Auflistung von den Themen, die wichtig sind.

Interviewer: **Okay.** ***Wo liegen denn aus Ihrer Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements? Sie haben jetzt eigentlich schon einige genannt, vielleicht können Sie die Vorteile aber trotzdem nochmal kurz zusammenfassen?***

E III: Wir wissen ja, dass sich Projektpläne immer verändern. Man kann immer eine grobe Struktur machen, trotzdem wird man immer auch sehr viel anpassen müssen. Für mich bedeutet ein agiles Vorgehen im Change Management, dass man sich immer wieder den Bedingungen anpasst. Man macht Umfragen, lässt sich „bottom-up" Feedback geben, schaut wo die Mitarbeiter gerade stehen und was sie brauchen. Man schaut was sich ändern lässt. Das ist dann aber trotzdem sehr stark noch an das klassische Change Management angelehnt und ist eigentlich nur ein agiles Vorgehen im Change Management. Wenn es wirklich um ein agiles Change Management geht, wenn sich ein Unternehmen darauf tatsächlich einlässt, und sagt wir sind bereit uns auf eine Veränderungsreise zu begeben, von der wir heute noch nicht wissen, wo sie hingehen wird, dann ist der Vorteil, dass man die Mitarbeiter viel stärker mitnimmt. Dass man den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, mitzugestalten. Dass die Mitarbeiter dadurch viel eher bereit sind die Veränderung zu tragen und dass die Veränderung auch viel mehr in die Richtung läuft ,die vom Mitarbeiterstamm auch gewünscht ist. Ich glaube, das sind die großen Vorteile von einem agilen Change Management. Und dann ist das auch eine eigene Kulturveränderung. Ich glaube, was halt nicht funktioniert ist von außen zu sagen, wir etablieren jetzt alle die Kultur ABC, sondern das muss wirklich aus dem Unternehmen kommen. Ich schaue jetzt natürlich immer aus einer externen Sicht darauf, da geht es ja nicht darum, dass ich die Veränderung durchführe oder für die Veränderung im Unternehmen stehe. Meine Aufgabe ist es, einen Manager zu befähigen, dass er das selbst durchführen und vorantreiben kann. Und im Agilen würde das ja eigentlich bedeuten, ich unterstütze die Mitarbeiter dabei, dass sie die Kapazitäten und den Freiraum dafür haben und, dass man ihnen die Möglichkeit gibt in ihrem eigenen Bereich zu sagen, das ist etwas, dass ich verändern kann. Und, dass dann dieses Mindset eben vorherrscht, dass Dinge, nur weil sie heute so sind, nicht auch in 10 Jahren noch so sein müssen. Und, dass ich als Mitarbeiter Vorschläge einbringen kann und sagen kann, dass ich Dinge vielleicht anders sehe. Ein großes Unternehmen in der Telekommunikationsbranche hatte zum Beispiel schon vor 7 Jahren so Initiativen mit Gruppenbildungen. Das waren so die Anfänge von den „Grassroots"-Bewegungen. Das ist heute natürlich ganz anders. Da konnte man so Diversity-Gruppen bilden. Es gab zum Beispiel Gruppen für LGBT oder Menschen mit Behinderung und all das hat sich dann über die Jahre ganz stark entwickelt, so dass das Unternehmen da mittlerweile ganz große Kampagnen dazu hat. Mittlerweile ist das ganze institutionell verankert. Das hat man damals aber hinbekommen, weil man den Menschen den Freiraum gegeben hat und gesagt hat, ihr bekommt ein Budget, ihr seid verantwortlich für die Weiterentwicklung und ihr könnt das selber gestalten. Und manche Themen sind auch gestorben, die gibt es heute nicht mehr, aber andere haben heute einen großen Einfluss. Das ist alles aus den vom Unternehmen erlaubten „Grassroots"-Bewegungen heraus entstanden und ich glaube, das ist halt auch so ein Punkt, der wichtig ist. Für die Unternehmen ist das halt immer schwierig, weil niemand genau weiß, was sich daraus entwickeln wird. Bei Veränderungen, die man nicht plant hat man halt immer das Thema, das man nicht weiß, wohin das geht.

Interviewer: ***Okay. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn macht und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würden Sie da sagen? Vorher haben Sie schon ein paar Beispiele von Veränderungsprojekten genannt und gesagt, wenn Ziele stark vordefiniert sind wird oft klassisches Change Management gemacht. Können Sie da vielleicht nochmal genauer darauf eingehen und erläutern, wann aus Ihrer Sicht was Sinn macht?***

E III: Wenn man davon ausgeht, dass man ein Unternehmen hat, wo alle Mitarbeiter super proaktiv sind und jeder nur nach Verbesserung und Veränderung strebt, dann brauchen wir kein klassisches Change Management, weil das Unternehmen dann immer in Bewegung wäre und die Mitarbeiter immer neue Sachen reinbringen. Dann würden eigentlich immer neue Sachen eingeführt und umgesetzt werden und alle Leute würden das mit Begeisterung aufnehmen. Das wäre für mich das Unternehmen wo ganz viel agil passiert, weil es in der Kultur so verankert ist. Klassisches Change Management ist für mich immer dann notwendig, wenn es um Themen geht, die nicht unbedingt von den Mitarbeitern gewünscht sind. Die Einführung einer neuen Recruiting-Software, ist für keinen Mitarbeiter schlimm, aber das sind oft Entscheidungen vom Management oder aus den Abteilungen. Da finde ich macht das oft Sinn, weil das Informationsprozesse sind. Da geht es nicht darum, dass sich eine Kultur verändert oder das Mindset, sondern darum, dass die Mitarbeiter hinterher zum Beispiel wissen, wenn sie jetzt einen neuen Mitarbeiter einstellen, dann müssen sie sich jetzt zuerst an den Hiring-Manager wenden und dann an HR. Wo ein agiles Change Management auch nicht notwendig ist, ist zum Beispiel beim Thema M&A-Prozesse. Also alle Projekte, die extern gesteuert sind. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein agiles Unternehmen sagt, wir machen jetzt einen Merger mit einem anderen Unternehmen. Vor allem auch alles, was in Richtung Kosten- und Head Count-Einsparungen geht. Bei allen Out-Sourcing Projekten kann ich mir schlecht vorstellen, dass – auch in agilen Unternehmen - die Leute sagen jetzt sourcen wir mal großflächig aus und das ganz Unternehmen steht dahinter. Das wird also auch weiterhin durch klassisches Change Management begleitet werden müssen. Da geht es um Mitarbeiter-Abbau, Leute müssen informiert werden, Manager müssen geschult werden. Da kann ich mir nicht vorstellen, dass das aus dem Unternehmen von innen herauskommt. Das sind für mich Sachen, die weiter beim klassischen Change Management liegen, auch weil man da sehr prozessual strukturiert vorgeht. Allein schon wegen den externen Faktoren darf man bei einem M&A zu bestimmten Zeitpunkten noch gar nicht sagen was da passiert. Bei einem Outsourcing hat man Betriebsräte, auch da kann man nicht sagen, jetzt wissen alle, dass wir gehen und dann erfahren die Leute das auf dem Flur. Das kann ich mir da einfach nicht vorstellen. Für mich ist agiles Change Management an sich ein Mindset, das ein Unternehmen entwickeln muss, damit es sich selber stetig weiter entwickeln kann und damit diese Offenheit besteht und, dass das Unternehmen dafür auch formal die Struktur gibt. Ich glaube das große Problem ist, dass viele

Unternehmen einfach strukturell nicht dafür aufgestellt sind und nicht bereit sind Veränderung anzunehmen, die nicht von oben entschieden werden. Entsprechende Kompetenzen sind nicht nur auf Leitungsebene, sondern bei jedem wichtig. Jeder sollte die Kompetenzen haben, Veränderungen zu initiieren und durchzuführen und wissen was er machen muss und welche Ressourcen er dafür hat. Am Ende ist das, was ein Change Manager macht ja einfach. Gute Projektmanager brauchen nur einen Change Manager damit jemand die Dinge durchführt. Jemand muss die Newsletter schreiben, jemand muss die Webcasts planen, jemand muss all diese Sachen operativ durchführen. Aber ein guter Projektmanager weiß, mit wem er sprechen muss und all diese Sachen. Aber diese Kompetenzen, die muss er erstmal irgendwo erlangen und genauso müssen Mitarbeiter diese Kompetenzen auch erlangen und selber auch das Verständnis haben über Change Management. So wie jeder gute Change Manager, hasse ich Change. Aber mir persönlich hilft das ganz viel zu wissen und nachvollziehen zu können, was da passiert. Die Change-Kurve, die man durchläuft, die bleibt ja meistens trotzdem bestehen. Das ist halt einfach menschlich, dass man nicht immer voll motiviert dabei ist, wenn man das aber weiß, dann fällt das einem viel leichter auch damit umzugehen.

***Interviewer:* Okay. Jetzt beraten Sie ja Führungskräfte und unterstützen die in Ihren Change Projekten, was empfehlen Sie denen denn für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit? Worauf sollten die Führungskräfte denn achten?**

E III: Ich glaube, aktuell sind wir eh in einer unglaublich anspruchsvollen Zeit. Ich bin generell ein großer Fan von Transparenz und Kommunikation. Ich glaube, es ist das A&O transparent und ehrlich zu kommunizieren. Wir sind in einer Zeit, in der viele Menschen denken, dass das wichtigste Gut Ehrlichkeit und Authentizität ist. Wir alle wünschen uns das und streben danach. Die meisten finden es besser, wenn ihnen gesagt wird, was Sache ist, zumindest von ihren nahen Vorgesetzten. Ich will von meinem CEO jetzt auch nicht hören, dass er sagt, na ja wir machen das jetzt mal, aber ich weiß halt auch nicht wohin das geht. Aber trotzdem ist es überhaupt nicht schlimm zu sagen, wir verändern was, wir wissen das ist für euch nicht schön, wir wissen das wird schwierig werden, aber wir machen das, weil wir zusammen an das Ziel glauben. Das kommt tausendmal besser, als zu sagen, das wird alles super und der Weg dahin wird richtig schön und dann erfahren die Leute 3 Wochen später, dass 10 Personen abgebaut werden. Bei sowas ist es auch einfach wichtig empathisch zu sein. Das ist auch ein Thema, das wir immer versuchen den Führungskräften mitzugeben. Sich in die Mitarbeiter hineinversetzten, das ist glaube ich in Zeiten wie dieser das Wichtigste. Die Welt hat sich ja so stark verändert, die Mitarbeiter sind damit teilweise einfach überfordert. Viele Sicherheiten, die gerade die älteren Generationen kennen, sind weggefallen. Führungskräfte selber brauchen auch jemanden, mit dem sie sprechen können. Ich würde jeder Führungskraft, die in so einem Veränderungsprozess ist, gerade, wenn es um so unschöne Themen geht, empfehlen dass sie sich jemanden zur Hilfe holt, mit dem sie sprechen kann. Die Führungskräfte, die durchlaufen diesen Change-Prozess ja selbst auch. Das ist ja so eine Art „Double-Loop“. Erstmal müssen die selbst die Veränderung durchleben und dann müssen sie als Vorbild für andere fungieren und sich da auch nochmal anders verhalten. Da ist auch ganz wichtig, dass man jemanden hat, mit dem man vertrauensvoll reden kann. Das sind so die Themen, die ich so empfehle.

***Interviewer:* Okay, super. Dann zum letzten Punkt. Wie schätzen Sie die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E III: Ich glaube, klassisches Change Management wird wahrscheinlich weiter so bleiben wie es ist. Wir werden viel mehr Veränderungen in den Unternehmen haben, die auf der Einführung neuer Tools basieren. Nicht alle Unternehmen sind zurzeit digital unterwegs. Da wird noch ganz viel passieren. Und vieles ist ja auch klassisches Projekt-Marketing. Oftmals geht es einfach darum, eine Veränderung positiv darzustellen, damit sich die Mitarbeiter darauf freuen und das wird glaube ich auch so bestehen bleiben. Change Management ist ein Thema, das viele Unternehmen in der Vergangenheit ausgelagert haben. Es gibt viele Berater für das Thema, aber die großen Unternehmen, die haben auch interne Change Management Kapazitäten, die brauchen das nicht mehr so stark von extern. Der Mittelstand, der hat das aber eigentlich klassisch nicht und ich glaube, bei denen wird sich das verändern müssen, die werden im Unternehmen viel mehr eigene Kapazitäten aufbauen müssen. Sowohl in eigenen Abteilungen, aber auch einfach was die generelle Befähigung der Mitarbeiter anbelangt. In der Vergangenheit wurden die Leute ausgebildet Manager zu werden und Führungsqualitäten zu erlangen und in der Zukunft wird in die Ausbildung der Leute auch mitreingehören, Mitarbeiter durch Veränderungen zu bringen. Generell auch das Thema Aufbrechen von alten Strukturen, das wird viel stärker werden in den Unternehmen. Früher habe ich in einem Job mit 22 angefangen und wenn ich Glück hatte, habe ich bis 62 im selben Unternehmen gearbeitet. Um aber Strukturen aufzubrechen wird man ein entsprechendes Mindset in Unternehmen brauchen und ich glaube, das Schwierige ist halt die Frage, wie man das einführt und umsetzt. Also wie öffnet man dazu die Kultur oder auch die Struktur, damit das möglich ist. Da habe ich auch noch keine Lösung gefunden. Aber das wird das große Thema sein. Ich glaube, das wird besonders schwer sein für Unternehmen, die keinen Druck haben sich so zu verändern. Ein Unternehmen, das externen Druck hat und weiß, dass es nicht überleben wird, wenn es sich nicht verändert, hat es an diesem Punkt einfacher. Unternehmen, denen aber nur von externen Beratern gesagt wird, dass sie sich verändern müssen, die diesen Druck aber selbst gar nicht spüren, bei denen ist es unglaublich schwer so eine Veränderung zu initiieren. Ich glaube auf jeden Fall, Veränderung wird viel mehr aus internen Kräften kommen, durch interne Personen, die sich von außen für bestimmte Projekte Hilfe holen, aber die Kapazitäten müssen auf jeden Fall intern da sein.

***Interviewer:* Gut, vielen Dank! Das war es erstmal mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das Sie noch ergänzen wollen? Fällt Ihnen noch etwas Wichtiges ein?**

E III: Nein, eigentlich habe ich alles gesagt. Ich finde das waren sehr interessante Fragen und ich hoffe, ich konnte ein bisschen was dazu beitragen.

Experteninterview IV

Experte/ Code	E IV
Aktuelle Funktion	Inhouse Consultant und freiberuflicher Organisations-Berater
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	20 Jahre
Interviewdatum	27.01.2021
Interviewdauer	38 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Zuerst geht es um deinen fachlichen Hintergrund. Kannst du nochmal in 1 bis 2 Sätzen sagen, was deine aktuelle Funktion ist und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?**
E IV: Ja. Also ich bin seit 20 Jahren als Berater jetzt tätig, davon die ganze Zeit als Inhouse Consultant, schwerpunktmäßig im Veränderungs- und Change Management. Dann hat sich das Ganze auch in Richtung Strategieentwicklung entwickelt. Seit circa 5 bis 6 Jahren bin ich auch freiberuflich tätig und auch da im Bereich Strategieentwicklung, Veränderungs- und Change Management, weil Strategieumsetzung ja oft auch das Thema Veränderung und Change mit sich bringt. Das ist so meine Erfahrung auf dem Gebiet.

***Interviewer:* Okay, super, danke. Dann zum Begriff agiles Change Management. Jetzt haben wir uns ja vorab schon ein bisschen über das Thema meiner Thesis unterhalten, bist du ansonsten schon mit dem Begriff bzw. der Thematik in Berührung gekommen?**
E IV: Ja, also natürlich durch dich und unsere gemeinsame Tätigkeit im Job. Wir haben ja viel nachgedacht, über das Thema agile Konzepte und darüber, wie agile Formate und natürlich auch das Thema agiles Change Management in sehr tradierten Organisationen überhaupt implementiert werden kann. Und auch wo da eben ein Stück weit auch Grenzen gesetzt sind oder wo besondere Fallen sind, auf die man aufpassen muss. Und ich selbst habe mich im Thema Change Management auch schon mit agilen Formaten beschäftigt. Und auch damit, wie man es zusammen bekommt, auf der einen Seite ein gewisses Maß an Planung zu haben und sich auf der anderen Seite eine Flexibilität und die Möglichkeit der Planänderung zu erhalten. Und ich glaube, da kann man mit agilem Change Management schon einiges tun.

***Interviewer:* Ja, super. Ich komme mal dazu, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen für ein agiles Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E IV: Das passt für mich alles. Was ich noch mit reinnehmen würde, wäre das Thema Sicherheit und Unsicherheit oder Orientierung und Desorientierung. Warum sage ich das? Wenn du systemtheoretisch darauf schaust, existieren Organisationen vor allem auch aus dem Grund, um Unsicherheit zu absorbieren. Also Menschen treffen sich und haben gemeinsame Ziele, gemeinsame Normen und Regeln, die innerhalb einer Organisation - eines Systems - herrschen und das dient in erster Linie natürlich der Absorption von Unsicherheit. Ich glaube, also das Thema Sicherheit und Unsicherheit oder Orientierung und Desorientierung ist noch ein wesentliches Thema. Flexibilität in einem extremen Ausmaß bedeutet Chaos. Da solltest du nochmal hinschauen, welche beiden Polaritäten da Sinn machen, aber das würde ich noch mit einbringen, weil ich glaube, das ist ein wesentlicher Punkt beim Thema Change Management.

***Interviewer:* Okay, guter Punkt, danke für den Hinweis. Die nächste Frage bezieht sich auf den bei euch im Unternehmen verwendeten Change Management Ansatz. Wie würdest du den beschreiben, eher als klassisch oder eher als agil? Und woran machst du das fest?**
E IV: Ich würde aus meinen Erfahrungen die Einschätzung geben, dass es schon noch mehr der konventionelle Ansatz ist, wobei das Agile aus meiner Sicht in den letzten Jahren schon mehr Einzug erhalten hat. Die Grundprämisse der Organisation - das liegt halt auch sehr stark an der Kultur und an der Sozialisierung - ist schon das Thema

Planung. Die Autos, die der Kunde möchte, zu bauen und dann termingerecht auf die Straße bringen, hat doch sehr viel mit Planung zu tun. Ohne Planungsprozesse geht das nicht und deshalb hat das Thema Planung aus meiner Sicht eine ganz elementare Funktion innerhalb der Organisation. Dem wird schon auch eine sehr hohe Bedeutung zugeschrieben. Und dementsprechend funktionieren dann natürlich auch viele Prozesse. Wobei man schon merkt, dass man mittlerweile auch viel mehr bereit ist, von Planungsprozessen abzuweichen und Ergebnisse wieder in Frage zu stellen. Die Erfahrung der Organisation ist generell schon, und das hat Corona natürlich nochmal verstärkt, dass Planung wichtig ist, aber dass es Quatsch ist daran festzuhalten, weil sich die Rahmenbedingungen zu schnell und zu gravierend ändern.

***Interviewer:* Okay, und was glaubst du, wie seid ihr in der Organisation mit diesem Ansatz aufgestellt? Glaubst du, es würde in Hinblick auf das Thema Change Management guttun, ein bisschen mehr in Richtung eines agilen Change Managements zu gehen?**
E IV: Ja, also ich glaube schon, wenn man sehr differenziert hinschaut, dass es Sinn macht, noch mehr Agilität und agile Vorgehensweisen im Change Management zu etablieren.

***Interviewer:* In der Literatur wird teilweise gesagt, dass in agilen Organisationen gar kein Change Management nötig ist, weil an sich schon eine permanente Veränderungsbereitschaft besteht. Was ist deine Einschätzung dazu?**
E IV: Wenn man das ganz scharf formulieren würde, wäre genau das ja eigentlich die logische Konsequenz. Also wenn die Haltungen der Menschen und die wesentlichen Werte der Kultur in einer Organisation hundertprozentig agil wären, also wirklich Agilität pur, dann müsste man theoretisch genau zu dem Punkt kommen und sagen, diese Organisation braucht eigentlich kein Change Management mehr. Weil die das dann als so genetisch veranlagt in sich trägt, dass man eigentlich kein Change mehr braucht, weil das Unternehmen ja ständig in der Lage ist, sich den Umwelten anzupassen. Ich glaube aber, dass dieser rein theoretische Ansatz so nicht funktioniert. Auch eine agile Organisation versucht mit der Agilität ja nur die Paradoxie, die immer in einer Organisation ist, zu lösen. Und die Paradoxie-Bearbeitung mit Agilität funktioniert natürlich an manchen Stellen besser. Man legt sich ja nicht fest auf das Eine oder das Andere, sondern man versucht immer die Paradoxie mit einem "sowohl als auch" zu bearbeiten. Und ich glaube, Agilität hilft, dass man dabei einfach schneller ist, das zu erkennen und damit umgehen zu können. Trotzdem kommt man aus meiner Sicht nicht umher, dass auch solche Organisationen ein gewisses Maß an Change brauchen. Meine Arbeitshypothese ist, dass auch solche Organisationen in irgendeiner Form Strukturen entwickeln und sich selbst Normen und Werte geben. Und selbst wenn sie in der Lage sind, sehr gut auf das Umfeld zu reagieren, braucht es immer mal wieder eine Reflexion und, dass die Führungsfunktion das Ganze von außen betrachtet und sich fragt, ob man noch richtig unterwegs ist oder ob es eine Veränderung braucht. An manchen Stellen braucht es eventuell auch wieder weniger Agilität, weil man zum Beispiel feststellt, dass die Agilität auch an ihre Grenzen stößt und man muss wieder eine gewisse Struktur einführen, wie auch immer die dann aussieht. Sobald man in solche Organisationsformen kommt - das ist dann auch ein Stück weit die Mischform und ich vermute mal, das ist vor allem bei sehr großen Organisationen der Fall – hat man ein gewisses Maß an neuer strategischer Ausrichtung, die die Führungsfunktionen dieser Organisation geben muss. Irgendwelche Geschäftsmodelländerungen oder solche Dinge, wo man dann auch über ein gewisses Maß an Change nachdenken muss. Der Change wird dann anders aussehen und geht vielleicht viel schneller, als in konventionellen Organisationen. Nichtsdestotrotz, glaube ich, wird auch an der Stelle immer wieder das Thema Change wichtig und dann auch die Frage, wie setzte ich den Change-Prozess auf, dann halt angepasst an diese Organisation mit der hohen Agilitäts-Kompetenz.

***Interviewer:* Super, danke für deine Einschätzung! Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E IV: Also ich würde mal sagen, dass ein agiles Change Management vieles von dem abdeckt, was du an Anforderungen genannt hast. Beim Thema entsprechende Kultur und Haltung, da würde ich vielleicht ein Fragezeichen machen. Das ist ja eine Anforderung, die an die Organisation gestellt wird und die Frage ist, inwieweit kann das Change Management hier unterstützen. Und ich glaube, dass man an der Stelle, wenn man mit einem agilen Change Management arbeitet, eines hinbekommen muss: Man braucht am Anfang eine gewisse Anzahl an Leuten, die diese Haltung mitbringen. Die muss man dann sehr stark als „Enabler“ und als Multiplikatoren im Change-Prozess in der

Organisation etablieren, um eine Haltungs- und Mindset-Veränderung hinzubekommen. Und wenn du in einer sehr stark auf Stabilität und Sicherheit ausgelegten Organisation unterwegs bist, dann glaube ich, braucht es noch viel mehr an Information, Transparenz und Klarheit über das, was ein agiles Change Management einer Organisation an Sicherheit und Orientierung geben kann, damit die Leute eine hohe Akzeptanz für das Thema bilden. Ich persönlich glaube, dass es, wenn man in solchen Organisationen gleich mit dem Begriff Agilität kommt, unter Umständen dazu führen kann, dass die Leute ein hohes Maß an Abwehrhaltung und Widerstand entwickeln, weil das für die Organisationen und die Menschen darin subjektiv eine erste Überforderung ist. Das ist eine ganz legitime Abwehrreaktion, weil die es ja bisher geschafft haben, die Paradoxie mit Sicherheit, Stabilität und Planung und so, zu bearbeiten. Und wenn, dann noch ein agiles Change Management als die eierlegende Wollmilchsau, mit der man alles erschlagen kann, propagiert wird und es gleichzeitig von Beratern durchgeführt wird, die sehr dogmatisch unterwegs sind und das Agile im Sinne einer Positiv-Bewertung erhöhen und das Alte abwerten, ja dann wird man in der Organisation dermaßen auf Widerstand stoßen, dass man zum Scheitern verurteilt ist. Deshalb glaube ich, dass man gerade bei diesen Anforderungen, stark mit dem argumentieren muss, was Agilität bringt, und zwar eine sehr flexible und trotzdem unheimlich strukturierte Bearbeitung der Veränderungen, die den Leuten wieder Orientierung und Sicherheit gibt. Wenn man sich agile Methoden anschaut, egal ob „Scrum“, oder etwas anderes, ist das zwar sehr flexibel, aber auch enorm strukturiert. „Sprints“ sind von der Timeline her zum Beispiel genau fixiert, die Rollen, die man hat, sind klar definiert. Also das Agile hat ja so viel Struktur und ich glaube das muss man den Leuten in der Organisation ganz transparent erklären, weil Struktur kennen die und das ist für die auch sicherheitsgebend. Das ist für mich ein wesentlicher Punkt an der Stelle.

***Interviewer:* Okay, super, danke. Jetzt hast du auch schon ein bisschen über Vorteile eines agilen Change Managements gesprochen, kannst du da nochmal genauer darauf eingehen und dann auch sagen, wo aus deiner Sicht die Grenzen liegen?**

E IV: Also ich fange bei den Grenzen an. Die Grenzen liegen für mich immer da, wo man die Organisation mit zu viel Agilität eventuell überfordert. Die Grenzen liegen dort, wo man nicht mehr in der Lage ist, Veränderungsarchitekturen auf einen längeren Zeitraum anbieten zu können, die den Leuten ein Stück weit Sicherheit geben. Ich glaube, manche Organisationen brauchen diesen längerfristigen Blick. Also auch was den strategischen Ausblick anbelangt, dass man sagen kann, so könnte es in 4 bis 5 Jahren aussehen, das ist die Vision, wenn man das auf der Zeitschiene anschaut, kann man das so planen und innerhalb dieses großen Plans müssen wir sehr agil vorgehen. Und dann hat man so eine Differenzierung. Auf der anderen Seite glaube ich, dass der Vorteil von einem agilen Change Management ist, dass man lernen kann, an welchen Stellen, in welchen Situationen und zu welchen Herausforderungen das Agile hilft schneller zu werden, früher Fehler zu machen und daraus zu lernen. Außerdem für die Zukunft eine andere Fehlerkultur zu entwickeln und schließlich eine Kompetenzentwicklung zu erlangen, die am Ende des Tages dazu führt, dass man selbst agiles Change Management machen kann.

***Interviewer:* Ja. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn macht und wann auch klassische Ansätze im Change Management eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen?**

E IV: Das ist schwierig. Also, ich glaube eines der wesentlichen Kriterien ist die Kultur der Organisationen, in der man das Change Management machen möchte. Also darauf zu schauen, wie die Organisation aktuell ihre Paradoxien löst und wo der Schwerpunkt liegt. Wenn der Schwerpunkt in der Sicherheit und Stabilität liegt, dann muss man genau schauen, was man mit Agilität macht und wo es aber auch die konventionelle Form braucht, damit das Ganze anschlussfähig ist und die Organisation nicht überfordert wird. Das sind für mich solche Kriterien, auf die man achten muss. Und dann natürlich auch auf das Geschäftsmodell und darauf, wie das Produkt der Organisation aussieht und wie das hergestellt wird. Ist das ein Produkt, das ein hohes Maß an Planung und Prozessketten braucht oder ist das ein Produkt, das sehr innovativ ist und eher in Netzwerken oder solchen Dingen entsteht? Und dementsprechend muss man auch sein Change Management adaptieren. Also, wenn man zum Beispiel den Entwicklungsprozess eines Autos nimmt. Da ist man heute gefordert, sich Gedanken zu machen, wie in 2025 das Auto aussieht, das man auf die Straße bringen möchte. Also braucht man ja eine Planung. Man muss ja die Entwicklungen antizipieren, die 4 bis 5 Jahre in der Zukunft liegen, was extrem schwierig ist. Und man muss jetzt beginnen, ein Produkt zu entwickeln, das die Neuerungen integrieren kann, die in 5 Jahren vorhanden sind. Das ist vor allem auf der Software-Seite extrem schwierig, aber auch bei der Hardware. Da braucht man auf der einen Seite einen Plan, weil sonst würde das nicht funktionieren. Gleichzeitig braucht man aber auch die Flexibilität, innerhalb dieses Planes Veränderungen vornehmen zu können, weil es eben Veränderungen gibt, technisch oder auch auf der Kundenseite oder was auch immer. Das sieht bei einem reinen Software-Entwickler schon anders aus. Da kann man natürlich nochmal ganz anders arbeiten. Das ganze Thema Beta-Versionen oder eine viel größere Interaktion mit dem Kunden zum Beispiel. Da hat man ja ganz andere Rahmenbedingungen als bei einem Hardware-Produkt, wie einem Auto.

***Interviewer:* Und inwiefern ist das Thema Change Management deiner Meinung nach dann genau abhängig von der Produktentwicklung?**

E IV: Ich glaube, dass das Thema Change Management in einem tradierten Produktionsunternehmen, wo man mit extremen Planungen arbeiten muss und wo die Kultur und auch die Art Themen anzugehen anders ist, dass das da grundsätzlich anders ist, wie wenn man beispielsweise in einer Softwareentwicklungsschmiede einen Change ansetzen würde. Allein die Entwicklung des Produkts, wie das Produkt gestaltet ist, in welchem Umfeld sich das Produkt bewegt oder vom Kunden benutzt wird, das bietet schon mal gute Kriterien, inwiefern Agilität anschlussfähig ist.

***Interviewer:* Okay, verstehe. Gibt es noch weitere Kriterien, um zu sagen, es macht entweder der eine oder der andere Ansatz mehr Sinn?**

E IV: Also ich glaube schon, dass man da genauer hinschauen muss. Aber wir sprechen jetzt nicht von bestimmten Situationen, zum Beispiel einer existenziellen Krise eines Unternehmens, an der Stelle ist man gefordert, das Unternehmen vor dem Untergang zu retten. Natürlich macht man da auch Change Management, aber ich glaube da

verwendet man unter Umständen gar nicht so viel Energie darauf, sondern man beschäftigt sich in erster Linie damit, dass das Unternehmen ein rettendes Ufer erreicht. Also davon rede ich ganz explizit nicht. Ich rede jetzt einfach mal davon, dass das Unternehmen sich ständig in seinem Umfeld bewegt und sein Überleben sichern muss, aber noch nicht in einer Krise steckt. Dann wäre für mich die Veränderungsnotwendigkeit ein Thema. Im Sinne von, wie gravierend ist der Leidensdruck der Organisation und wie schnell muss das Thema passieren? Das wäre für mich ein Kriterium, auf das ich schauen würde. Wenn ich Geschwindigkeit brauche, würde ich eher stärker den agilen Ansatz verfolgen, weil der vor dem Hintergrund der Kurzzyklichkeit unter Umständen schneller Ergebnisse liefert. Ich würde auch immer auf das Thema Fehlerkultur schauen. Da ist man natürlich in einem ganz sensiblen Bereich, weil man halt mit Agilität sehr stark das Thema erarbeitet, schnell Fehler zu machen, damit man schneller sieht, ob man erfolgreich ist.
Bei einer Fehlerkultur, bei der Fehler ein Tabu-Thema sind und Fehler unter der Decke gehalten werden, da wird man mit Agilität aus meiner Sicht scheitern. Da muss man dann schauen, wie man das hinbekommt über ein eher konventionelles Change Management, dann muss man langsam mehr Agilität in die Organisation bekommen und sehr stark an der eigenen Fehlerkultur arbeiten.

***Interviewer:* Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen? Das ist ja eigentlich dein „daily business", was sind denn so Empfehlungen, die du deinen Kunden gibst?**
E IV: Meine Auftraggeber sind ja als Berater hauptsächlich Führungskräfte und die Führungsrolle hat ja eine bestimmte Funktion innerhalb der Organisation. Also für mich sind da mehrere Aspekte wichtig. Zum einen rate ich den Führungskräften immer, sich selbst zu beachten, wie sie mit Veränderungen umgehen. Also Selbstreflexion und der Wille und die Bereitschaft und die Kompetenz sich selbst zu beachten sind sehr ausschlaggebend, weil es wichtig ist, dass die Führungskräfte ein Bild davon haben, wie schwer oder einfach sie sich persönlich mit dem Thema Veränderung tun. Das hängt mit der eigenen Person zusammen, aber auch mit der Rolle in der Organisation oder im privaten Umfeld. Als Führungskraft muss man ständig schauen, was man gemeinsam mit seinen Leuten verändern muss, damit die Organisation überlebensfähig ist. Man muss schauen, was man selbst tun kann, damit einem das einfacher fällt. Und man muss schauen, wie viel Veränderung die eigenen Mitarbeiter ertragen können und ob man an der richtigen Stelle verändert. Da braucht man auch die Resonanz der Organisation. Also wenn man die Organisation schon strapaziert, strapaziert man sie dann auch da, wo es wirklich notwendig ist oder sind das Punkte, an denen man sozial erwünschtes Verhalten zeigen möchte oder die einem persönlich besser reinlaufen, als das was man eigentlich angehen sollte. Das sind so die Punkte, die ich Führungskräften rate.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zu meiner letzten Frage. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**
E IV: Ich persönlich bin der Meinung, dass das Thema Change Management in den nächsten Jahren weiterhin eine hohe Bedeutung haben wird. Natürlich ist es an der Stelle schwierig, in die Zukunft zu schauen. Ich bin wenig in der Lage vorherzusagen, wie sich Unternehmen entwickeln: Wird es noch mehr so Mega-Unternehmen, wie Alphabet oder Amazon geben und was bedeutet das für das Thema Change Management? Oder geht es mehr in Richtung kleinerer Netzwerk-Unternehmen wo ich glaube, dass das Thema Change Management wieder eine ganz andere Anforderung stellt? Da bin ich echt gespannt, wie sich das entwickelt. Nichtdestotrotz wird es aus meiner Sicht immer Bedarf geben für das Thema Change Management und das Thema Veränderungsbegleitung. In welchem Ausmaß und in welcher Form, das ist schwer vorauszusagen. Und das Thema Agilität wird, das ist meine Überzeugung, immer wichtiger werden. Die Planungsansätze aus der Vergangenheit werden allerdings ihre Bedeutung nicht verlieren. Es wird immer eine sehr intelligente Mischung aus beidem brauchen. Manchmal wird das Mischungsverhältnis 50:50 sein und manchmal werden sich auf der einen oder anderen Seite Schwerpunkte ergeben.

***Interviewer:* Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?**
E IV: Wenn überhaupt, dann würde ich noch ergänzen, dass es extrem wichtig ist - egal ob agiles oder klassisches Change Management - dass die Berater in der Lage sind sehr wertschätzend darauf zu schauen, wie das Unternehmen bislang erfolgreich Herausforderungen und Paradoxien „gemanaged" hat. Und auch darauf, wie sie denen jetzt mit anderen Methoden, zum Beispiel agilem Change Management, helfen können diese zu bearbeiten. Das ist für mich einer der wesentlichen Punkte. Da also auch nicht in eine Bewertung reinzufallen.

Experteninterview V

Experte/ Code	E V
Aktuelle Funktion	HR Business Partner
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	2 Jahre
Interviewdatum	27.01.2021
Interviewdauer	35 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Zuerst geht es um deinen fachlichen Hintergrund. Kannst du in 1 bis 2 Sätzen sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?**
E V: Okay. Nach dem Master-Studium im Bereich Human Ressource Management bin ich eingestiegen in die Funktion des HR Business Partners in der Industrie. In dem Zusammenhang war ich zuständig für circa 400 bis 600 Fach- und Führungskräfte im Produktionsbereich. Das umfasst u. a. auch Schnittstellenbereiche, wie das Qualitätsmanagement oder die Logistik. Um auf die Frage einzugehen, was meine Erfahrungen im Rahmen der Themen Organisationsentwicklung und Change Management sind, ist es so, dass die immer eine wichtige Rolle gespielt haben. Im HR Studium natürlich theoretisch und in der Praxis bislang nicht nur im Rahmen größerer Initiativen, wie Veränderungen im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen oder der Einführung eines neuen Trainingssystems in der Produktion, sondern darauf aufbauend auch im Rahmen der Umsetzung einzelner Maßnahmen. Darüber hinaus waren oder sind Veränderungsprozesse stets im Alltag dabei. Nicht nur auf der zwischenmenschlichen Ebene, beispielsweise bei einem Vorgesetzten-Wechsel oder einem Team-Wechsel, sondern auch organisatorische, prozessuale Veränderungen. Also wenn beispielsweise ein Prozess umgestellt wird, Schritte weggelassen werden oder hinzukommen oder wenn sich die formale Organisation anhand des Organigramms ändert und das eben Veränderungen mit sich bringt.

***Interviewer:* Okay, dann zum Begriff agiles Change Management. Jetzt haben wir uns ja vorab schon ein bisschen über meine Dissertation und das Thema unterhalten, bist du ansonsten schon mit dem Begriff bzw. der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen? Und wenn ja, inwiefern?**
E V: Ja. Also speziell in unseren Business Partner Runden haben die Querschnittsthemen New Work und agiles Arbeiten und auch das Thema agiles Change Management eine wichtige Rolle gespielt. Die Diskussionen dahingehend sind äußerst fruchtbar gewesen.
***Interviewer:* Ging es da dann mehr um Agilität und agiles Arbeiten an sich oder tatsächlich auch um agile Methoden im Change Management bzw. ein agiles Change Management? Oder wirklich um beides?**
E V: Eher agil, im Sinne von wie arbeiten wir zusammen. Im Sinne von Change Management tatsächlich weniger bzw. gar nicht im Alltag. Also Change Management ja, aber das Thema Agilität im Change Management kam in einer sehr hierarchisch geprägten, deutschen, produktionsorientierten Organisation bislang kaum zur Diskussion. Also das ist meine Einschätzung.

***Interviewer:* Ja, okay gut. Dann komme ich mal darauf zu sprechen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E V: Also ich finde deine Darstellung richtig gut gelungen. Die genannten Punkte oder Aspekte sind für mich sehr gut nachvollziehbar, um eine Abgrenzung zwischen den Themen konventionelles und agiles Change Management zu machen. Charakteristiken, die meinem Verständnis nach eine Rolle spielen sind einmal die Dimension Mensch, also die Fach- und Führungskräfte, die aus meinem Verständnis heraus im Mittelpunkt stehen. Dann stellt sich für mich auch die Frage der Verfügbarkeit von Ressourcen. Also habe ich angemessene Ressourcen verfügbar? Darunter verstehe ich, dass ich, wenn ich sehr agil, sehr dynamisch, sehr schnell agieren möchte, die richtigen Leute brauche, die auch das entsprechende Mindset haben. Und ich muss mich in einem Umfeld befinden, in dem ich

entsprechend dieses Mindsets agieren kann und das auch in ein agiles Change Management umwandeln kann. Diese Rahmenbedingungen, also das Framework, das ist für mich entscheidend dafür, ob der eine oder andere Ansatz zum Tragen kommt. Dann ist für mich die Frage der Prozesse ein wesentlicher Aspekt. Also, wie laufen die formellen und informellen Prozesse ab, auch wieder im Zusammenspiel mit dem Wettbewerb oder der Marktsituation. Und dann sehe ich als letzten Punkt für mich das Thema Kultur. Kultur in dem Zusammenhang, wie das Mindset der Organisation ist. Bzw. die Frage, ob eine Bereitschaft vorhanden ist, sich einem ständigen Veränderungsprozess auszusetzen oder, ob man sich eben doch lieber von einem Punkt A zu einem Punkt B bewegt und da dann erstmal eine Weile bleibt.

***Interviewer:* Okay, machen wir mal weiter mit der nächsten Frage. Die bezieht sich auf den bei euch im Unternehmen verwendeten Change Management Ansatz. Wie würdest du den eher beschreiben: klassisch oder agil? Und woran machst du das fest?**
E V: Also, wenn ich konkret auf meinem Betreuungsbereich schaue bzw. die Brille etwas weiter fasse und mir die Organisation am Standort anschaue, dann ist das aus meiner Perspektive heraus ganz klar klassisches Veränderungsmanagement. Also konventionelles Change Management. Warum? Weil die Organisation hierarchisch geprägt ist und Entscheidungswege zum Teil sehr lange sind. Das kommt jetzt natürlich auch immer ganz darauf an, wie dringend Themen vorangetrieben werden müssen. Agiles Change Management ist hier aus meiner Sicht aber auch nicht so passend, weil die Veränderungsbereitschaft aufgrund der kulturellen Gegebenheiten und der langjährigen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, also das ist auch so ein Generationsthema, nicht so hoch ist. Es gibt auf gewissen Ebenen Fach- und Führungskräfte, die sich das gewünscht haben, ständig in einem Veränderungsprozess zu sein. Allerdings ist ein Großteil der Organisation absolut nicht dazu bereit. Wenn ich mir überlege, was das Produkt und was die Prozesse angeht, dann wird natürlich über einen gewissen Zeitraum hinweg weiterentwickelt. Aber die Produktion muss laufen, das steht an erster Stelle und die Bereitschaft für agiles Change Management ist an der Stelle nicht gegeben meiner Einschätzung nach.

***Interviewer:* Okay. Und was glaubst du, wie seid ihr in der Organisation mit dem recht konventionellen Change Management Ansatz, den ihr also habt aufgestellt? Jetzt sagst du, die Organisation ist nicht bereit für ein agiles Change Management, glaubst du dennoch, es würde guttun, zumindest ein bisschen mehr in die Richtung zu gehen, vielleicht auch nur an einzelnen Punkten?**
E V: Ich denke ja. Aber das Mindset muss dann schon da sein. Also eine Offenheit gegenüber Veränderung muss vorhanden sein. Aber damit würden weitere Veränderungsschritte oder -elemente wesentlich einfacher fallen. Und es würde leichter fallen sich auf unvorhersehbare Themen einzulassen.

***Interviewer:* Alles klar. Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**
- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E V: Also viele der Themen werden, denke ich, bereits als Standard erachtet. Je ausgeprägter diese Anforderungen aber sind, desto mehr, davon bin ich überzeugt, muss sich eine Organisation in Richtung agiles Change Management bewegen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Das Ganze ist aber mehrdimensional zu betrachten. Das Thema Experimentieren und Anpassen zum Beispiel, also Trial and Error, wenn ich das nicht zulasse, dann fällt es natürlich schwer sich immer wieder auf neue Situationen einzustellen oder sich neu anzupassen. Ich werde wahrscheinlich bei keinem der Themen 100 Prozent erreichen. Aber ich kann eine Organisation, eine Kultur dahingehend entwickeln, dass ich mich den 100 Prozent annähere. Also beispielsweise das Thema Transparenz und offene Kommunikation. Das kann ich zu einem gewissen Maß versuchen. Nichtsdestotrotz gibt es vermutlich immer wieder Themen, die vielleicht nicht von Beginn an kommuniziert werden, aus was für Gründen auch immer. Aber das Ziel muss aus meinem Verständnis heraus sein, dass man versucht dahin zu kommen und da ist man mit einem agilen Ansatz sehr gut unterwegs, denke ich.

***Interviewer:* Okay, super. Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen?**
E V: Also ich würde mal mit den Vorteilen beginnen. Ein Vorteil ist für mich ganz klar eine schnellere Anpassungsfähigkeit an unvorhersehbare oder noch nicht planbare Ereignisse. Eben weil ich mich mit meinen Prozessen und auch mit meiner Belegschaft sehr schnell an neue Situationen anpassen kann bzw. mit denen auch besser zurechtkomme.

Die Grenzen sehe ich eher an dem Punkt, dass die Organisation in Summe dafür entsprechend aufgestellt sein muss. Das heißt, ich brauche die richtigen Leute an Board, die mitziehen. Ich brauche auch gewisse Ressourcen, das kann auch nur die digitale Ausstattung im Unternehmen sein, um sich virtuell zu treffen oder so. Und ich brauche in dem Zusammenhang auch ein entsprechendes Marktumfeld, damit mein agiles Change Management meine Wertschöpfungskette nicht beeinträchtigt.

***Interviewer:* Ja, okay. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn macht und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest?**
E V: Gute Frage. Die Komplexität ist definitiv ein wichtiger Sachverhalt, neben der Haltung, der Einstellung und der Kultur der Belegschaft bzw. der Organisation in Summe. Grundsätzlich würde ich sagen, je komplexer ein Sachverhalt ist, desto mehr würde ich dazu neigen agil vorzugehen, auch im Change Management. Das Produkt bzw. meine Wertschöpfungskette sind aus meiner Sicht auch maßgeblich. Je schneller oder kurz-zyklischer meine Produkte am Markt sein müssen, desto agiler, schneller und dynamischer muss ich mich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Und Agilität in der Produktentwicklung wirkt sich auch wieder aus auf die Kultur und das Mindset der Mitarbeiter und darauf, wie sehr die Mitarbeiter die Agilität auch im Veränderungsmanagement annehmen können.

***Interviewer:* Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?**
E V: Aus meiner Perspektive, also speziell jetzt aus der Rolle des HR Business Partners heraus, würde ich empfehlen seine Belegschaft ganz stark mitzunehmen in Veränderungsprozessen. Das erfordert aus meiner Sicht viel Kommunikation und auch Empathie ist ganz wichtig. Also man muss in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld versuchen etwas Sicherheit zu geben und eine Zukunftsvision bieten. Wichtig ist es aus meiner Sicht auch, eine gewisse Fehlerkultur zu etablieren und Fehler zuzulassen. Also, wenn Fehler gemacht werden kein „Finger-Pointing“ zu machen, sondern gemeinsam zu analysieren was besser gemacht werden kann, um schließlich eine höhere Lernbereitschaft an den Tag zu legen und sich stetig weiterzuentwickeln. Also das sind jetzt so 2 bis 3 Aspekte, die ich empfehlen würde. Das sind für mich Schlüssel-Aspekte, um Veränderungen positiv gegenüber zu stehen.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**
E V: Ich glaube nicht, dass sich ein agiler Change Management Ansatz als der neue Standard-Ansatz durchsetzen wird. Aus meiner bisherigen Erfahrung sind viele große Organisationen, zumindest hier in Deutschland sehr hierarchisch geprägt und recht träge, wenngleich ich das nicht verallgemeinern möchte. Ich glaube agiles Change Management kann ein gutes Mittel sein. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass einzelne Aspekte davon eine große Rolle spielen werden. Ich glaube aber auch, dass klassische Veränderungsansätze, zumindest mal in den nächsten 5 Jahren, weiterhin gängig sein werden. Eine große Frage ist aber auch wie sich das Mindset von Führungskräften in der Zukunft verändert und wie sich Bedürfnisse in Organisationen weiterentwickeln.

***Interviewer:* Super, das war es eigentlich mit meinen Fragen. Vielen Dank schon mal für deine ganzen Antworten. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?**
E V: Nein. Viel Erfolg dir noch weiterhin mit deiner Forschung!

Experteninterview VI

Experte/ Code	E VI
Aktuelle Funktion	Head of Transformation and Change Management
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	7 Jahre
Interviewdatum	28.01.2021
Interviewdauer	33 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Zuerst geht es um Ihren fachlichen Hintergrund. Können Sie nochmal in 1 bis 2 Sätzen sagen, was Ihre aktuelle Funktion ist und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits haben?**
E VI: Ja, sehr gerne. Ich bin 36 Jahre alt und bin gelernte Diplom Kauffrau. Also ich habe noch ein Diplom Abschluss gemacht in der Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Marketing und Industrie-Betriebslehre. Und habe dann vor 10 Jahren bei einem großen Unternehmen im Bereich Intralogistik, bei dem ich jetzt immer noch bin, ein Management-Trainee-Programm gemacht. Im Vertrieb war ich hauptsächlich im Business Development unterwegs und habe mir angeschaut, wie der Vertrieb bei uns gemanagt und aufgesetzt wird. Danach habe ich fast schon eine klassische Konzern-Karriere durchlaufen. Ich habe ein Projekt geleitet, dann eine Gruppe und dann eine Abteilung, bevor ich dann in das Change Management der digitalen Transformation gewechselt bin. Das ist das, was ich jetzt aktuell mache. Davor hatte ich eine relativ große Abteilung, die sich um die internationale Marktkommunikation gekümmert hat. In dem Rahmen habe ich mich in der Rolle der Führungskraft zum ersten Mal so richtig mit dem ganzen Thema Organisationsentwicklung und Change Management auseinandergesetzt. Ich habe mich dem Thema von der Perspektive angenähert, dass ich eine bessere Führungskraft sein wollte und habe dann eine systemische Beraterausbildung gemacht und mich darauf aufbauend mit systemischer Organisationsentwicklung auseinandergesetzt. Das bedeutet, ich habe auch so ein bisschen theoretisches Hintergrundwissen. Beim Aufsetzen eines digitalen Transformationsprogramms, hat man bei uns in der Firma dann auch das Change Management mitberücksichtigt und die Organisationsentwicklung. Und dann hat man mir die Stelle angeboten und das hat ehrlicherweise ziemlich gut zu dem gepasst, wo ich mich von meinem Interessensgebiet zu dem Zeitpunkt befunden habe. Ich habe dann die Stelle gewechselt und habe das ehrlicherweise bis heute nicht bereut.

***Interviewer:* Okay, das passt ja wunderbar. Dann zum Begriff agiles Change Management. Sind Sie schon mit diesem Begriff bzw. der Thematik in Berührung gekommen - bei Ihnen im Unternehmen oder auch außerhalb? Und wenn ja, inwiefern genau?**
E VI: Also, mit agilem Change Management nicht speziell. Mit einer agilen Organisationsentwicklung befasse ich mich jetzt allerdings so nach und nach. Das Change Management ist in dem Rahmen ja, zumindest in meinem Verständnis, letztendlich eine Methodik oder ein Toolset, wie man so eine agile Organisationsentwicklung gestalten kann. Aber bei uns in der Firma findet das aktuell überhaupt gar keine Anwendung, weil wir als Konzern mit dem ganzen Themenkomplex Agilität sowieso noch ein bisschen ringen.

***Interviewer:* Ja, okay gut. Dann komme ich mal darauf zu sprechen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu Ihrem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für Sie charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E VI: Lassen Sie mich kurz nachdenken. Ich spreche einfach mal aus, was ich denke. Ich glaube, dass im agilen Change Management das Kollaborative eher im Vordergrund steht. Also, dass man da sozusagen auch das Mindset besitzt, dass man kollaborativer zusammenarbeiten muss, um komplexe Problematiken beheben zu können. Während das im konventionellen Change Management letztendlich auch immer noch sehr durch Beiträge der einzelnen Silos oder Funktionen funktioniert. Ich glaube, dass das im agilen Ansatz definitiv nicht funktioniert, dass jeder seine zwei Cents rein gibt und darauf hofft, dass daraus irgendwie etwas Sinnvolles wird. Das ist eine Dimension, die mir zusätzlich dazu einfällt.

***Interviewer:* Okay, interessanter Punkt.**
E VI: Ansonsten fällt mir da jetzt nicht noch etwas Zusätzliches ein.

***Interviewer:* Okay. Jetzt haben Sie vorher schon angekündigt, dass das Thema agiles Change Management bei Ihnen im Unternehmen aktuell keine große Rolle spielt. Das heißt, Sie würden das Change Management eher als klassisch beschreiben. Verstehe ich es richtig?**
E VI: Ja, das ist korrekt, das ist eher ein konventionelles Change Management bei uns. Ich kann Ihnen das auch begründen. Ich glaube, agiles Change Management funktioniert dann, wenn du schon grundsätzlich auch ein agileres Mindset hast. Du musst nicht das agile Mindset haben, aber ein etwas agileres Mindset muss im Unternehmen schon vorhanden sein. Ich bin überzeugt davon, dass man selbst viele konventionelle und klassische Probleme mit einem agilen Change Management bearbeiten kann, während man mit dem klassischen Change Management nicht die anderen Probleme bearbeiten kann. Somit würde es sich ja eigentlich lohnen, es von Anfang an agil zu machen. Bei uns mit einem agilen Change Management reinzugehen, da wäre aber die Akzeptanz in der Organisation gering. Also, wenn du nicht mit einem Masterplan um die Ecke kommst und irgendwie den Leuten das Gefühl gibst, du hast heute schon durchdacht, was in den nächsten fünf Jahren alles passiert.

***Interviewer:* Verstehe. Denken Sie, dass es dem Unternehmen guttun würde, ein bisschen mehr in die Richtung eines agilen Change Managements zu gehen, vielleicht auch nur an einzelnen Punkten?**
E VI: Definitiv. Ja.

***Interviewer:* Alles klar. Kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**
- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denken Sie, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E VI: Also, wenn ich mir die Anforderungen so anschaue, dann gibt es da Anforderungen, die müssen vorher gewährleistet sein und dann gibt es da Anforderungen an den Change-Prozess. Deswegen sind das für mich zwei unterschiedliche Dimensionen. Und was ich halt glaube ist, dass du Zeit brauchst. Also, das muss vorbereitet sein. Das wäre auch nochmal eine Anforderung. Zu erwarten, dass ich, wenn ich ein dynamisches Arbeitsumfeld habe, ein Change Management implementiere und das kümmert sich dann da mal schnell drum, das funktioniert halt nicht. Speziell bei Themen, wie Haltung, Kultur, verändertes Verhalten der Kompetenz-Träger oder auf der Führungsebene und so weiter. Das ist ein Prozess, der im Voraus gestartet werden muss. Das heißt, man braucht Zeit. Und was die Kultur wahrscheinlich noch mitbringen muss, ist so eine Art von psychologischer Sicherheit. Die Leute müssen sich trauen, Fehler zu machen oder doof zu wirken. Ein weiterer Punkt ist, dass das Change Management eigentlich auch das Mandat haben muss, ungemütliche Fragen stellen zu dürfen. Wenn ich will, dass ich in einem dynamischen Arbeitsumfeld erfolgreich bin, insbesondere wenn ich aus einer klassischen Struktur komme, dann braucht das Change Management das Mandat „the elephant in the room" anzusprechen. Ich merke auch oft, dass es an diesem Mandat fehlt. Also es braucht einen ganz klareren Auftrag, auch Sachen anzusprechen, die man sonst eigentlich nicht sagt.
***Interviewer:* Sowas ist dann vielleicht auch einfacher, wenn man eine externe Change Management Beratung hat und das gar nicht von intern kommt, oder?**
E VI: Das stimmt. Allerdings glaube ich, dass das nur aus einer Organisation selbst heraus funktioniert, wenn ich den Change nachhaltig implementieren möchte. Klar, ich kann dem Vorstand einen externen Change Manager hinsetzen, der diesen Prozess begleitet. Aber so eine externe Change Beratung bekommt auch nicht das Gefühl für alle „elephants in the room", die man so hat, wenn man Teil des Systems ist. Also, das heißt, du brauchst schon dieses Mandat, selbst wenn du jedes Mal jemanden von Extern „briefst", all die Dinge anzusprechen. Es muss klar sein, dass das Teil des Prozesses ist und, dass das Change Management auch Durchhaltevermögen braucht. Also, ich brauche nicht nur Zeit, um das vorzubereiten, sondern ich brauche auch einen langen Atem. Und man hat Wachstumsschmerzen als Organisation, daher muss man sich nicht nur in der Vorbereitung Zeit eingestehen, sondern auch im Verlauf.

***Interviewer:* Wo liegen denn aus Ihrer Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen?**
E VI: Ich glaube, ein Vorteil ist die Tatsache, dass man relativ schnell ins Tun kommt. Das ist beim agilen Ansatz ja grundsätzlich so. Das heißt, man kann relativ schnell und kontinuierlich Ergebnisse vorweisen. Das ist bei dem

klassischen Change Management Ansatz immer ein bisschen problematisch, vor allem auch, weil man oft kein Change Management hat, das besonders gut „gestafft" ist. Also, das finde ich bei dem iterativen oder inkrementellen Vorgang deutlich sinnvoller. Was ich allerdings herausfordernd finde bei einem agilen Ansatz ist zu erreichen, dass die Leute auch wirklich das „big picture" sehen und, dass sie das Vertrauen mitbringen zu wissen, es geht schon in die richtige Richtung und wir verlaufen uns hier nicht völlig. Das ist, finde ich, in dem anderen Ansatz, gerade weil 90 Prozent der Leute noch aus einem alten Mindset kommen, deutlich einfacher. Da hat man einen klareren, statischen Nordstern definiert und weiß, da geht es jetzt hin, darum geht's jetzt und deswegen machen wir hier so ein Aufschlag. Da ist das Ziel und auch das „big picture" vielleicht einfacher ersichtlich.
Interviewer: Das heißt es ist schwieriger die Motivation der Leute für den Wandel zu gewinnen, wenn man sagt, wir schauen mal wo wir rauskommen und wir wissen eigentlich noch gar nicht so genau wo es hingeht, verstehe ich Sie da richtig?
E VI: Ja. Perfekt zusammengefasst, genau.

Interviewer: Okay. Sie haben vorher gesagt, in einer sehr klassischen Organisation ist es schwierig, mit einem agilen Change Management erfolgreich zu sein, weil man erstmal einen gewissen Stand von Agilität und ein gewisses Mindset in der Organisation erreichen muss. Fallen Ihnen sonst noch Punkte ein, wo Sie sagen, hier macht es Sinn, mit einem agilen Change Management Ansatz ranzugehen und an der Stelle ist vielleicht auch ein klassischer Change Ansatz sinnvoller? Also, gibt es Kriterien, bei denen Sie sagen, die sprechen für den Einsatz agiler bzw. klassischer Change Management Ansätze?
E VI: Ja, tatsächlich denke ich, sind die Kriterien „komplex" und „kompliziert" auch an dieser Stelle gar nicht so verkehrt. Also je komplexer das Thema ist, das ich bearbeite, desto eher macht ein agiler Ansatz Sinn. Also, ich würde jetzt sagen, eine Strategieentwicklung, wo dann auch ein fixer Nordstern definiert wird, kann auch sehr gut mit einem klassischen Ansatz leben. Aber eine digitale Transformation sollte eigentlich eher mit einem agilen Ansatz aufgesetzt werden und da auch als Pionier der komplexen Problem-Lösung vorausgehen. Da finde ich, könnte man auch ein agiles Change Management sehr gut aufsetzen.
Interviewer: Heißt das dann ein Change Ansatz analog zum Vorgehen im Projekt mach Sinn? Also, wenn ich jetzt ein agiles Vorgehen im Projekt habe, dann macht auch ein agiles Change Management Sinn?
E VI: Ja, also ich muss mich jetzt outen, dass wir aktuell kein agiles Vorgehen haben in der digitalen Transformation. Das kann man gar nicht glauben, aber da ist nicht viel mit Agilität. Und trotzdem würde das in dem Kontext Sinn machen, mit einem agilen Change Management reinzugehen, glaube ich. Ich kann das nicht genau sagen, weil ich noch nie in einem agilen Umfeld gearbeitet habe. Aber ich finde, es liegt nahe zu sagen, wenn das ganze Projekt agil aufgesetzt ist, dann sollte man auch ein agiles Change Management fahren. Aber ich würde definitiv unterschreiben, wenn es ein komplexes Thema ist, eher agil und wenn es ein kompliziertes ist, eher klassisch vorzugehen, auch im Change Management.

Interviewer: Da fällt mir gerade noch ein Punkt ein, und zwar zum Thema Begriffs-Abgrenzung zwischen einer agilen Organisation und agilem Change Management. In der Literatur wird gesagt, eine agile Organisation ist von sich aus schon so veränderungsbereit, die hat das so in ihrer DNA, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickelt und teilweise wird dann geschrieben, dass dann ein Change Management gar nicht mehr unbedingt notwendig ist. Was ist da Ihre Einschätzung dazu?
E VI: Wenn wir von einem agilen Projekt sprechen, da finde ich, da braucht es trotzdem ein Change Management. Denn dieses Projekt ist ja immer noch in einem System, das im Zweifel nicht agil ist. Das heißt, ich brauche das Change Management, insbesondere auch für das Drumherum. Wenn man schon an dem Punkt ist, dass alles agil ist, könnte ich den Weg mitgehen. Aber ich kenne ehrlicherweise noch kein Unternehmen, das an dem Punkt angekommen ist. Und bis man da ankommt, braucht es dann auch eher ein agiles Change Management.
Interviewer: Ja, also ist es vielleicht auch gerade der Wandel hin zu einer agilen Organisation, der auch durch ein agiles Change Management begleitet werden sollte?
E VI: Ja. Bzw. könnte ich mir sogar vorstellen, dass eine hybride Form deutlich sinnvoller wäre, um beide Welten zu bedienen. Also das Change Management befasst sich ja auch stark mit den psychosozialen Prozessen und da muss ich natürlich die Leute auch dort abholen, wo sie gerade sind. Und dann kann das gut sein, dass ich mit einem super agilen Change Management nicht weit komme und dann im Zweifel zweigleisig fahren muss. Da könnte ich mir gut vorstellen, dass eine hybride Form gut funktioniert.

Interviewer: Ja, okay, gut. Was würden Sie Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?
E VI: Also in dynamischen Zeiten würde ich erstens empfehlen, dass Führungskräfte ihre eigene Rolle und ihr eigenes Selbstverständnis hinterfragen und sich damit auseinandersetzen, wie sie eigentlich führen. Wenn man im Selbstverständnis ist: Ich bin der Allwissende und ich bin Spezialist und weiß es sowieso besser als alle anderen, dann wird man in so einem Kontext nicht weit kommen. Die zunehmende Dynamik erfordert schon einen Wandel in meinem Selbstverständnis als Führungskraft. Das Wort „Servant Leader" finde ich hier ziemlich passend. Also, du musst in der Lage sein zu wissen, welche deiner Leute was wissen und welche Kompetenzen du brauchst, um ein komplexes Problem in einem dynamischen Umfeld schnell, effizient und kundenzentriert zu bearbeiten. Das andere ist, du darfst natürlich keine Hemmungen davor haben, Entscheidungen zu treffen. Dynamik braucht auch dynamische Entscheider. Also überleg dir gut, auf welcher Basis du deine Entscheidung treffen möchtest. Es ist es Tatsache, dass es schwierig ist zu glauben, dass du in dynamischen Zeiten mit derselben Art und Weise, mit der du in den letzten 30 Jahren Probleme gelöst hast, auch die neuen Probleme lösen kannst. Dieses Arbeiten in Silos, das wird nicht mehr funktionieren. Wir werden an einen Punkt kommen, an dem Unternehmen, die es verpassen, sich diesbezüglich zu öffnen, einfach untergehen werden, davon bin ich persönlich überzeugt. Die Produktion oder die

Technik können nicht mehr die richtigen Produkte entwickeln, wenn sie es nicht schaffen und mit dem Vertrieb zusammenzuarbeiten. Die Kompetenzen müssen aus völlig unterschiedlichen Bereichen zusammenkommen, damit man kundenzentriert und effizient arbeiten kann. Das bedeutet, bestehende Machtstrukturen in Frage zu stellen und empathisch zu sein und einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Mitarbeitenden wirklich in der Lage sind, einen guten Job zu machen.

***Interviewer:* Da haben Sie jetzt gerade auch schon einen kleinen Ausblick in die Zukunft geworfen. Meine letzte Frage geht auch in diese Richtung: Wie schätzen Sie die Zukunft des Change Managements ein? Worauf wird es da ankommen und welche Rolle spielen agile Change Management Ansätze dabei?**
E VI: Also, ich glaube, das ganze Thema Change Management und Organisationsentwicklung wird ein riesen Thema sein für Unternehmen. Es wird auch ein Erfolgsfaktor und ein Wettbewerbsvorteil sein für all die Unternehmen, die frühzeitig ein stabiles, gutes Change Management bei sich aufgebaut haben. Das heißt, die Relevanz dieses Themas wird zunehmen und dementsprechend hoffe ich auch, dass die Sensibilisierung in den Vorstandsetagen diesbezüglich auch deutlich fortschreitet. Viele Unternehmen sind immer noch sehr in ihren Funktionsbereichen organisiert. Und die stehen alle vor der Herausforderung, um den wachsenden dynamischen Anforderungen und auch der Komplexität des Marktes und der Kundenwünsche nachkommen zu können, nicht mehr funktional organisiert zu sein, sondern prozessual. Diese Transformation geht nicht ohne ein Change Management. Und ich bin fast schon davon überzeugt, dass diese Art der Transformation deutlich besser mit einem agilen Change Management funktionieren wird.

***Interviewer:* Super, vielen Dank. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das Ihnen noch einfällt? Wollen Sie noch etwas Wichtiges in diesem Kontext ergänzen?**
E VI: Nein. Was mich persönlich noch interessiert ist, was Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines agilen Change Managements wären. Meiner Meinung nach ist da ein großer Punkt auf jeden Fall das entsprechende Mindset. Und da stellt sich mir die Frage, wie müsste das eigentlich genau aussehen, damit das funktioniert? Mein Unternehmen versteht zum Beispiel nicht, dass das Thema Change Management nicht einfach so etwas ist, wie die Implementierung einer Personalentwicklung oder eines Controlling-Programms oder so, sondern dass das wirklich mehr ist. Da ist man noch dabei, diese Rolle zu definieren. Aber dieses Thema des Kulturprozesses, der so notwendig ist, damit Change Management funktioniert, also egal ob jetzt agil oder klassisch, das verstehen die nicht. Das heißt, man fängt an Change Management zu machen, man sagt wir brauchen einen Kulturprozess, dann hat man dafür aber kein Geld, dann ist das Thema eh auch ein bisschen anstrengend und dann passiert einfach nichts.

Experteninterview VII

Experte/ Code	E VII
Aktuelle Funktion	Organisations-Berater, Coach, Vorstand
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	20 Jahre
Interviewdatum	28.01.2021
Interviewdauer	50 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz etwas zu deiner aktuellen beruflichen Tätigkeit, deinem fachlichen Hintergrund und deiner Erfahrung im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung erzählen?**
E VII: Okay. Ich bin Berater und das schon seit 35 Jahren. Aber, Change Management mache ich eigentlich seit 20 Jahren. Theoretisch habe ich mich immer damit beschäftigt, implizit in den 90er Jahren mal als Leiter für Personal- und Organisationsentwicklung und jetzt aktuell natürlich wieder als Berater. Das Thema Change Prozesse ist eigentlich das, wo ich mich zuhause fühle. Außerdem machen wir gerade auch einen Change Prozess in unserer Genossenschaft. Also, bin ich in dem Sinne Anwender nach außen und auch Betroffener in Bezug auf die eigene Organisation.

***Interviewer:* Okay, perfekt. Danke. Bist du denn schon mit dem Begriff oder der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen? Und wenn ja, inwiefern?**
E VII: Ja, eigentlich schon seit sechs, sieben Jahren. Irgendwann bin ich natürlich mal auf das agile Manifest gestoßen. Aber, damals war das ja noch eher etwas für die Entwickler. Ich habe mich fürchterlich drüber geärgert, dass die Entwickler etwas definieren, das eigentlich eine Sache von uns Organisationsentwicklern wäre, nämlich einen guten Prozess. Im Moment arbeite ich im Projekt zusammen mit einer jungen Beraterin, die Anfang 30 ist. Die kommt aus der agilen Methodik und wir ergänzen uns gegenseitig. Also, das ist gerade ganz spannend. Und vielleicht noch ein Punkt, seit eineinhalb bis zwei Jahren erlebe ich auf LinkedIn eine intensive Diskussion dazu. Also, zumindest bin ich gerade in so einer Blase gelandet, wo das Ganze intensiv hin und her diskutiert wird. Also, das sind so meine Kontakte mit dem Thema.

***Interviewer:* Okay. Spannend. Bevor wir weiter ins Detail gehen, würde ich gerne ein bisschen genauer darauf eingehen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber genau wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Und gibt es weitere Aspekte, die für dich charakteristisch sind für ein agiles Change Management?
E VII: Wenn ich mal weiter gehe und agil jetzt nicht nur innerhalb von Management oder dem Berater-Marketing sehe, dann würde ich anstelle von Veränderung, eher Bewegung schreiben: Das Leben ist Bewegung. Das ist nicht ganz von mir. Das habe ich, so als Ansatz, zum ersten Mal bewusst gehört von einer ehemaligen Führungskraft in einem großen Konzern. Die hat gesagt, es geht nicht um Veränderung, sondern um Bewegung und das Leben ist Bewegung. Da gehe ich jetzt wieder ganz intensiv mit, denn in dem Moment, in dem sich nichts mehr bewegt, ist man tot, das heißt, wenn sich unser Herz nicht mehr bewegt und unser Hirn. Also, das wäre jetzt so ein Teil. Wo ich mir auch nicht sicher bin, ist beim Thema „bottom-up". Es gibt zwar ein paar Ansätze von Graswurzelbewegungen im agilen Change Management, die sind aber immer noch selten. Ich habe noch keine reine „bottom-up"-Bewegung erlebt und auch noch nicht davon gelesen. Es braucht geeignete Teams, ja. Was aber schon ein Nachteil ist, ist,

dass agiles Change Management nicht das ganze System in seinem Zusammenspiel anschaut. Ich bin ein bisschen überrascht über deine Beschreibung von konventionellem Change Management. Wenn man „unfreeze“, „move“ und dann wieder „freeze“ hernimmt, dann ist Stabilität schon eine Zielsetzung. Aber, gerade klassisches Change Management ist auch sehr beteiligungsorientiert. Also, es geht darum, möglichst viele Mitarbeiter mitnehmen und zu beteiligen. Das ist eigentlich schon seit den 80er, 90er Jahre, bis zurück in die Lewin‘sche Feldforschung ein Thema. Beim Thema, Kommunikation von Beginn an, da habe ich meine Fragezeichen. Das ist vielleicht die Theorie von agilem Change Management. Die gibt es aber auch im konventionellen Change Management.

***Interviewer:* Wie würdest du ein agiles Change Management für dich denn beschreiben?**

E VII: Experimentieren und ausprobieren, das ist für mich eigentlich das Wichtige. Also, extremer, als im systemischen Schleifen-Modell. Es ist es wirklich das Ausprobieren, denn auch die Systemiker gehen immer noch von der Architektur und ähnlichen Sachen aus. Agil heißt für mich hingegen wirklich, überall Feuer zulassen und zu schauen, dass sich die einzelnen Feuer zu einem Flächenbrand verbinden. Dann ist das Tempo ein entscheidender Punkt. Und, was ein Nachteil davon ist, ist, dass agiles Change Management relativ rücksichtslos ist in Hinblick auf Balance. Also, es geht nach vorne und das, was hemmt, das wird nicht angeschaut, das wird versucht zu übergehen.

***Interviewer:* Jetzt hast du vorher gesagt, ihr durchlauft bei euch selbst gerade einen Transformationsprozess. Wie geht ihr den denn an? Betreibt ihr da, deiner Beschreibung nach, ein eher agiles Change Management oder geht ihr eher klassisch vor?**

E VII: Ich würde sagen: Agil, „blended“. Also, ich erkläre das mal an einem konkreten Beispiel. Wir haben jetzt im Januar zusammengearbeitet und da haben wir mit Personas gearbeitet. Ein klassisches Tool aus dem „Design Thinking“. Aber, wir haben die Personas nicht mit so einem Canvas gemacht, sondern wir haben das mit einer Doppel-Blind-Aufstellung gemacht. Und dadurch ist eine ganz andere Kraft entstanden. Und eine ganz andere Tiefe, als wir es über diese kognitiven Fragen erreicht hätten. Das ist also „blended“. Wir haben dann aber wieder mit den Fragen der Personas weitergearbeitet zum Konkretisieren. Also, das als ein Beispiel. Wir arbeiten bei uns, zum Beispiel, auch mit „Weeklys“. Also, wir nutzen agile Methoden. Aber, wir sprengen das „Weekly“ auch immer wieder und schauen, wo Platz für anderen Themen ist und, was das Wesentliche ist.

***Interviewer:* Also, ein gemischter Change Management Ansatz?**

Ja. Neudeutsch heißt das jetzt „blended“.

***Interviewer:* Und seid ihr mit diesem Ansatz gut aufgestellt? Also, funktioniert das gut oder müsste man an ein paar Stellen noch etwas anders machen?**

E VII: Ja, das funktioniert gut.

***Interviewer:* Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Und, wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?

E VII: Zunächst einmal, hätte ich hinter alle Punkte einen Haken gemacht. Außer beim Punkt gemeinsames Ziel/ klare Strategie. Sicher, es gibt, zum Beispiel, beim OKR-Ansatz einen Versuch in diese Richtung zu arbeiten. Statt einer klaren Strategie, ist es da dann aber eher das Thema „Purpose-driven“, das im Vordergrund steht. Strategie funktioniert ja nicht mehr, also muss ich irgendwie schnell, reaktiv und handlungsfähig sein. Da würde ich dann eher „Purpose“-orientiert sagen. Ob das dann auch agil ist, da kann man ein Fragezeichen setzten. Beim Thema Bieten von Sicherheit und Stabilität würde ich auch ein Fragezeichen machen.

***Interviewer:* Das Thema kam im Zuge dessen auf, dass gesagt wird, gerade in einer sehr dynamischen, unsicheren Zeit, sollte das Change Management gar nicht mehr nur darauf abzielen, die Leute dazu zu bringen, Veränderungen mitzugehen. Sondern, dass es eben auf der anderen Seite auch darum geht, Stabilität und Sicherheit zu geben, um eine Überlastung und Überforderung durch zu viel Veränderung zu vermeiden.**

E VII: Es geht, meiner Meinung nach, weniger darum, Überlastung und Überforderung zu vermeiden. Es braucht vielmehr ein Vertrauen dahingehend, dass es ein Konzept gibt, um mit Verwerfungen umzugehen. Und das bietet für mich weder klassische, noch agile Beratung. Was auf uns zukommt, ist, mehr mit Verwerfungen umzugehen. Was Sicherheit geben würde, ist, dass man weiterdenkt, wie man mit den Risiken und Nebenwirkungen entsprechend umgeht. Ich habe grade beim Frühstück mit meiner Lebenspartnerin das Beispiel Personalabbau diskutiert. Da spielt natürlich nicht nur die Frage des Trennungs-Managements eine Rolle, sondern auch die Frage, was gesellschaftlich passiert. Oder, wenn ich jetzt, zum Beispiel als Automobilhersteller, sage, ich ändere die Strategie und

ich brauche bestimmte Werke, wie ein Motoren-Werk in China. Was bedeutet das dann? Oder, in der Stoff-Branche. Wenn ich da sage, wir machen jetzt nur noch ökologische Stoffe. Was bedeutet das für die Näher in Bangladesch, die zwar ausgebeutet werden, aber immer noch minimalste Euro-Beträge verdienen? Also, wichtig wäre, die Größe der Vernetzung zu beachten und, dass man zumindest das Gefühl hat, dass jemand drüber nachdenkt. Das würde Sicherheit und Stabilität geben und das machen beide Ansätze zu wenig. Und vielleicht noch ein Punkt. Ich habe vor zwei Jahren einen Workshop gemacht, da ging es um agile Methoden im Vergleich mit den Rieman'schen Grundformen der Angst. Das war spannend. Wir waren 25 Leute. Auf den ersten Blick sind die agilen Methoden dann Kränkungen all der Leute, die zum Beispiel auf Stabilität und Kontinuität schauen. Dann kam aber raus, auch die Leute sind kreativ. Die sind nicht eingefahren, die brauchen nur andere Methoden, als „Time-Boxing" und so weiter. Und diese Methoden bietet das agile Management nicht. Also, das wären die Punkte, wo ich sage, die werden nicht erfüllt, aber es gäbe Chancen dazu.

***Interviewer:* Okay. Da sind wir eigentlich auch schon beim nächsten Punkt. Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile agiler Change Management Ansätze und wo haben diese vielleicht auch Grenzen? Ein paar Aspekte dazu hast du jetzt ja schon genannt. Kannst du darauf nochmal genauer eingehen?**

E VII: Also, wenn ich mir jetzt mal beide Ansätze anschaue, dann haben die eigentlich ein viel zu idealistisches Menschenbild. Beide Ansätze stellen eigentlich eine Überforderung dar, für Menschen, als soziale Wesen, als bedürftige Wesen. Ob das jetzt Selbstorganisation ist, im Sinne des Agilen oder Selbstverantwortung im klassischen Ansatz. Aber, wo liegen jetzt die Vorteile von agilem Change Management? Ich würde sagen: Dunkel, tief, breit. Wie kommt es zu dieser Antwort? Einer meiner Lehr-Trainer hat mal Verkäufer eines Automobilkonzerns trainiert und da haben die Rollenspiele gemacht. Da kam dann einer als potenzieller Kunde auf den Verkäufer zu und fragte ihn, was für eine Art von Fahrzeug es denn sein sollte. Und der sagte praktisch, ist egal, Hauptsache dunkel, tief und breit. Und das Risiko gibt es auch. Also, dass man sich in den klassischen Ansätzen in dunkel, tief und breit verliert. Das hat nichts mit problemorientiert zu tun. Also, ein Stück zu sehr in die Tiefe zu gehen und sich zu wälzen, anstatt einfach mal auszuprobieren. Da sehe ich für mich die Chance eines agilen Change Managements. Dieser Mut zum Experimentieren. Also, weg von dunkel, tief und breit. Das ist das, was Spaß macht, einfach mal ausprobieren. Ich mag das Stichwort Fehlerkultur nicht. Das ist es auch nicht. Ich nenne es lieber Experimentier-Kultur, also, ausprobieren eher im Sinne des Entdeckens von Möglichkeiten. Das spielt klassisch zwar auch eine Rolle, in Ansätzen der systemischen Beratung. Also, wenn man Heinz von Foerster anschaut, die Anzahl der Freiheitsgrade um einen zu erhöhen, ist ja das Ziel jeder Beratung. Aber, das ist in der Praxis zu wenig berücksichtigt worden. Warum im Moment so viele Leute danach suchen und auch Workshops in Richtung agiles Management machen, ist, um einfach aus der Bekümmertheit herauszukommen. Paralyse durch Analyse. Das Risiko, das ja im klassischen Change-Beratungsprozess immer enthalten ist, ist, dass man sich zu viele Gedanken macht: Wo sind die Punkte? Was könnte noch alles sein? Wo müsste man noch hinschauen? „Auf der anderen Seite vom Pferd gefallen ist auch nicht geritten". Dieser Satz stammt von Bernd Schmidt, der ist vom isb (Institut für systemische Beratung). Die Sinn-Frage, die Ethik-Frage und die Existenz-Frage, also Wesens-Fragen, werden ausgeklammert. Das wird zwar „gehyped" mit dem Thema „Purpose", aber an der wirklichen Frage nach dem Sinn geht das, aus meiner Sicht, völlig vorbei. Manchmal habe ich auch das Gefühl, ich habe das auch vor ein paar Jahren mal in einem Artikel formuliert, dass diese ganzen agilen Methoden und die Büros mit Flipperkasten, Betäubungsmittel für die Sinnlosigkeit des Tuns sind. Dieses Tempo verführt natürlich auch. Das Zweite ist für mich, es gibt ja schöne Ansätze, wie „Double-Loop-Learning". Also, die Frage ist, ob man bei manchen Themen wirklich an die Wurzeln rankommt. In dem Sinne wäre für mich eigentlich die Kombination oder das Zusammenspiel das Schöne. Also, mal Tempo zu machen und auszuprobieren, dann aber auch stopp zu sagen und zu schauen, was man noch beachten muss.

***Interviewer:* Ja. Kommen wir mal zur nächsten Frage. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Change Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest?**

E VII: Es gibt ja den Punkt „Ambidexterity". Das ist ja gerade auch sehr „in". Eigentlich ist das ja ein „blended"-Ansatz. Da hat man dann aber wieder ein neudeutsches Marketing-Wort für die Berater erfunden, damit kein Mensch mehr versteht, was gemeint ist. Und meine Frage ist eben auch, was sind denn eigentlich klassische Change Management Ansätze? Wir haben in der Systemik ja auch die Schleifen. Ich bin ja eher Systemiker. Auch da ist es der Versuch, Kommunikationsmuster zu stören, allerdings umfassender. Agil versucht ja, neue Kommunikationsmuster schnell zu implementieren. Systemisch wäre für mich etwas grundsätzlicher, weil es auch erst einmal die alten Muster insgesamt in Frage stellt und irritiert, wenn es gut gelingt. Die Frage ist aber immer, bekomme ich selbst überhaupt einen Vertrag dazu, wirklich zu stören? Da sind wir wieder bei einem kritischen Punkt, solange es keine Außenwelt gibt, die eine Notwendigkeit zum Handeln bringt, sind beide Ansätze im Moment eigentlich verloren. Und da haben sich die Zeiten geändert. Im Moment gibt es eher einen Bedarf an Veränderung und damit vielleicht auch eine größere Angst. Da kann man mal schauen, wohin die Kunden-Landschaft geht und, ob der Kunde tatsächlich bereit ist, sich stören zu lassen oder, ob er sich, wie man in Bayern sagt, ein neues „Kastel" für die Angst sucht. Also, ersetze ich systemische Methoden halt durch agile Methoden und schaffe nur neue Kästchen für die Angst oder, bin ich bereit, mich wirklich auf das Wagnis des Ungewissen einzulassen, wie es Picasso einmal in einem Gedicht formuliert hat. Picasso hat ein Gedicht über das "wirklich finden wollen" geschrieben. Das heißt: "Ich suche nicht, ich finde". Suchen wollen ist ausgehend vom Bekannten und finden wollen, ist das heilige Wagnis des Unbekannten. Auch die Heldenreise bildet das, zum Beispiel, ganz gut ab, nämlich, das Wagens des Ungewissen. Da geht es darum, wirklich offen zu sein für das Suchen und darum, sich dem Unsicheren zu stellen. Also, der Umgang mit Ungewissheit ist eigentlich das, worauf es am meisten ankommt.

***Interviewer:** Ja. Okay. Was würdest du Führungskräften oder Change Managern im Umgang mit Veränderungen, gerade in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit, denn empfehlen?*

E VII: Das eine ist, sich auseinanderzusetzen mit dem Thema Mut und der Frage, was Mut eigentlich heißt. Und auch, was gemeinsamer Mut und, was individueller Mut heißt. Das ist kein Marketing für Führungskräfte. Ich formuliere das, was ich zum Thema Mut noch ergänzen möchte vielleicht anders. Ich bin gerade auch in Gesprächen und das kommt auch in anderen Ansätzen zum Vorschein. Ich kann nur lebendig und ganz vital leben, wenn ich mich mit dem Tod auseinandersetze. Sonst geht das nicht. Nur, wenn ich mein Sterben, meinen Tod akzeptiere, also das Risiko des Sterbens, dann kann ich wirklich ganz lebendig leben. Dann gehe ich auf die Intensität der Liebe, der Verbindung des Betrachtenden und das Leben als Ganzes ein. Und ich bin dann auch bereit, die Intensität von Aggression, von Schmerz und von Trennung wirklich zu verstehen. Also, was heißt es, zum Beispiel, Trennungs-Management zu machen? Und was heißt es, sich auch selbst zu trennen? Einer der Punkte, die wichtig sind, ist es, sich, als Führungskraft, auch selbst dem zu stellen, was man da macht. Wir haben Mitte der 90er Jahre in Berlin ein Werk eines Automobilkonzerns begleitet. Da hieß es, wir müssen die Mannschaft im Zweifelsfall um zwei Drittel reduzieren, weil wir verkauft werden. Dann hat man einen Workshop mit den Führungskräften gemacht. Ich war nur der Co-Berater und sagte, wenn hier 35 Führungskräfte drüber reden, dass man ein oder zwei Drittel vom Personal abbauen müsste, dann braucht es ja auch weniger Führungskräfte. Dann war Stille. Das heißt, es geht darum, sich wirklich damit auseinandersetzen, was das heißt, wenn ich das mache. Aufbruch hat zwei Seiten. Das eine ist das, was man agil gut machen kann, nämlich, losmarschieren, ausprobieren und so weiter. Aufbruch heißt aber auch, Aufbrechen von Verkrustungen. Und da ist die Frage, was es heißt, wenn ich mir und anderen das antue. Von einem der alten Methodiker habe ich erst vor kurzem einen Satz gelesen. Das ist ein alter Change-Berater und Bücherschreiber, einer der Säulenheiligen. Der hat geschrieben: "Die besten Führungskräfte waren diejenigen, die durch heftige Krisen gegangen sind und, die auch mal den Boden des Lebens erfahren haben". Das ist so das eine. Das andere ist, und da bin ich jetzt erst darauf gestoßen, es gibt da jetzt scheinbar einen neuen Ansatz. Das habe ich jetzt zum ersten Mal gelesen. Das ist auch noch nicht rund. Aber, VUCA wird jetzt scheinbar ersetzt durch BANI. Und was ich wirklich wichtig finde ist das erste, das B, wie brüchig. Sich damit auseinanderzusetzen, das ist entscheidend. Also, was heißt es, in einer brüchigen Welt zu leben. Dazu gehört für mich auch vernetztes Denken zu lernen und die ganzen Methoden, die Gomez und Probst entwickelt haben. Das wären für mich zentrale Methoden. Und dann auch die HRO-Prinzipien, also „High Reliability Organization“. Das ist von Karl Weick und Kathleen Sutcliffe. Die haben ein tolles Buch geschrieben, das heißt „Das Unerwartete managen“. Und die haben auch Forschung dazu betrieben und Organisationen wie Feuerwehren und Krankenhäuser und so untersucht. Da geht es darum, wie wir damit umgehen, wenn es um Leben und Tod geht. Da kann ich nicht planen. Ich weiß nicht, was kommt. Die Tochter meiner Lebenspartnerin hat ein paar Jahre in der Notaufnahme im Krankenhaus gearbeitet und, wenn die davon erzählt hat, konnte man gut nachvollziehen, was da an Komplexität und Dynamik und Brüchigkeit passiert. Für mich wäre auch das Thema Entscheidungskultur wichtig. Also, sich Entscheidungsprozesse anzuschauen und sich wirklich diesem Thema der Nichtverfügbarkeit der Welt zu stellen. Als Führungskraft wird ja immer auch die Erwartung an dich gestellt, alles im Griff haben zu müssen und sich da von dieser Illusion der Verfügbarkeit zu trennen, das wäre wichtig. Hartmut Rosa hat ein schönes Buch dazu geschrieben, das heißt, „Unverfügbarkeit“. Er hat geschrieben, wir versuchen uns die Welt verfügbar zu machen. Und je mehr wir das versuchen, umso mehr wenden wir Gewalt an, gegen uns selbst und gegen die Welt. Die Frage ist also, wie kann ich führen? Wie kann ich eine Organisation mit 10.000, 15.000 oder 100.000 Leuten führen, ohne in diese Schutzhaltung reinzukommen, anzunehmen, die Welt retten zu können. Diesen Anspruch, sag uns, was wir zu tun haben, gibt es ja im Moment wieder sehr stark von den Mitarbeitern. Wir erleben das ja auch in der Politik. Warum bekommen Leute, wie Markus Söder plötzlich Zuspruch ohne Ende? Das ist nur der Schrei nach Unsicherheiten des Seins. Aber, man sollte sich fragen, wie man mit der Unsicherheit der Mitarbeiter anders umgeht, als sich zum Helden einladen zu lassen. Also, das wären ein paar Tipps zum Thema Management. Das müsste man im Gespräch marketingtechnisch natürlich etwas besser verkaufen. Die letzte Dimension, ist die Ethik, die ethische Frage. Also, ist diese Art des Wirtschaftens, in der du unterwegs bist, wirklich zukunftstauglich? Ich bin ja auch in der Gemeinwohlökonomie aktiv, wo es darum geht, ob man Unternehmen auch anders aufstellen kann, nicht nur wachstumsorientiert. Ich habe ein Interview geführt, mit einem Unternehmer, der führt ein Unternehmen mit 70 Mitarbeitern, das hat er vor 12 Jahren gegründet. Und er hat sich von Anfang an entschlossen, nicht auf Wachstum zu setzen. Und es gibt einen Outdoor-Hersteller, der hat, zum Beispiel, auch gerade gesagt, dass er sich von Wachstumszielen verabschiedet. Die Frage ist, was lebensdienlich ist für die Welt. Das ist die ethische Frage und der kann man sich stellen oder eben auch nicht. Heinz von Foerster hat das schön formuliert. Es ist die letztendlich nicht entscheidbare Entscheidung, die man treffen muss, ob man sich als mit der Welt vernetzt versteht oder, ob man sich als außerhalb der Welt definiert und sagt, ich kann mit der Welt machen, was ich will, Hauptsache meine Umsatz- und Renditeziele werden erreicht. Also, das wäre die ethische Dimension. Das sind so meine Gedanken. Das ist, wie ich im Leben unterwegs bin und, wie ich auch immer mehr meine Beratung aufsetze. Es gibt ein paar Leute, die auch in diese Richtung unterwegs sind. Auch Freunde von mir, ein Beraterpaar, haben sich konsequent dem verschrieben und sagen, im Zweifelsfall machen wir keinen Umsatz mehr. Das bringt einen natürlich schon auch in Dilemmata. Wenn ich nochmal auf den Unternehmer von vorher zurückkomme, der hat in dem Interview auch gesagt, wir stehen schon auch manchmal vor der Entscheidung, arbeiten wir für diesen Kunden, ja oder nein? Und für welche Kunden wollen wir überhaupt arbeiten? Noch ein letztes Stichwort zum Thema Geld verdienen. Fritz Simon hat mal eine wunderbare Aussage gemacht: "Alle Stellhebel, die irgendwann in den letzten Jahrhunderten entwickelt worden sind …" - und für mich würde da jetzt agil auch dazugehören, "… haben sich als nicht valide entwickelt. Nur ein einziger Stellhebel in der betriebswirtschaftlichen Forschung ist valide. Du musst mindestens so viel einnehmen, wie du ausgibst". Ansonsten ist ein System kaputt. Ob das Geld jetzt durch „Sharing“ kommt, also nicht nur durch das Teilen, sondern wirklich auch durch das Geben oder, ob das Geld von reellen Geschäften im klassischen Kapitalismus kommt, das ist schon wieder eine weitere Frage. Aber,

egal, was du machst, du musst so viel einnehmen, wie du ausgibst, sonst bist du irgendwann entweder verhungert oder pleite.

***Interviewer:* Okay. Kommen wir zu meiner letzten Frage: Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Change Management Ansätze dabei spielen?**

E VII: Also, ich muss jetzt wieder sehr grundsätzlich anfangen, denn das hängt davon ab, wie sich die Gesellschaft entscheidet. Wird sie sich aus dem heraus, was wir jetzt schon ein Stück weit haben und von dem, was in Sachen Klima und Ressourcen und so weiter noch kommen wird, für ein Kooperationsmodell entscheiden oder für ein Wettbewerbsmodell? Wird es um ein Hauen und Stechen gehen, bei dem man sich gegenseitig kaputtmacht, um das Ringen um Ressourcen, was für mich wahrscheinlicher ist, oder, wird es in Richtung Gemeinwohl und Gemeinschafts-Denken gehen? Dementsprechend ist die Frage, welchen Job du bekommst ganz einfach. Damit ist die Frage verbunden, inwieweit Beratung politisch oder gesellschaftspolitisch wird. Beratung ist sozusagen, alltparteilich und neutral innerhalb des Systems. Aber, wenn alles weiter wird und ich selbst, als Berater, auch betroffen bin, das Unmittelbare spüre oder es nicht mehr so leicht ignorieren kann, dann ist die Frage, egal, ob agil oder klassisch: Wird Beratung politisch oder, passt sie sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten an? Dann ist es eigentlich egal. Dann werden diejenigen, die die ganz weit hinten liegenden Ziele nicht in Frage stellen, genommen und die anderen werden rausfallen oder einen Nischenmarkt bekommen. Dann kann ich mich als Gemeinwohlökonomie-Berater irgendwo verdingen, oder, ich passe mich an und spiele das Spiel des immer mehr und immer weiter mit. Dann ist es aber egal, mit welcher Methodik ich das mache. Beide Methodiken sind tauglich, solange sie nicht die Grundprinzipien in Frage stellen. Jetzt weiß ich nicht, ob dir das, was ich erzählt habe, hilft. Aber, ich hoffe, dass ein paar Aspekte dabei waren.

***Interviewer:* Auf jeden Fall. Vielen Dank schon mal an der Stelle! Gibt es denn noch etwas, das dir zum Thema agiles Change Management noch einfällt? Habe ich etwas nicht gefragt, das noch wichtig wäre?**

E VII: Nein. Das wären so meine Punkte. Das, was mir noch wichtig war, habe ich ja im Verlauf des Gesprächs immer wieder eingebracht.

Experteninterview VIII

Experte/ Code	E VIII
Aktuelle Funktion	Senior Consultant Organisational Development
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	3 Jahre
Interviewdatum	29.01.2021
Interviewdauer	29 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Telefonisch

***Interviewer:* Können Sie zu Beginn kurz erzählen, was Ihre aktuelle Funktion ist und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits haben?**
E VIII: Sehr gerne. Also, ich bin jetzt seit circa drei Jahren in der Beratung im Inhouse Consulting tätig. Da habe ich den Schwerpunkt Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung. Ich habe in der Zeit den „Scrum Master" gemacht und auch eine Ausbildung zum Thema systemische Organisationsentwicklung und Change Management. Das verrät jetzt schon auch so ein bisschen, aus welcher Denkrichtung ich da komme - also, eher systemische Organisationsentwicklung. Dem Thema Change Management stehe ich an einigen Stellen ein bisschen kritisch gegenüber, aber das wird jetzt sicher im Laufe des Interviews noch ein bisschen deutlicher zutage treten. Genau. Und innerhalb dieser Tätigkeit hatte ich eben mit Organisationsentwicklung und Change Management in unterschiedlichsten Projekten zu tun. Also viele Berührungspunkte in den letzten Jahren.

***Interviewer:* Okay, super. Dankeschön. Sind Sie da auch schon mal mit dem Begriff oder der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen?**
E VIII: Das wäre für mich jetzt eine Frage der Begriffsdefinition. Also vielleicht sollten wir da nochmal differenzieren. Einfach zu meinem besseren Verständnis. Was bedeutet für Sie jetzt klassisches Change Management und wo grenzt sich das jetzt genau zum agilen Change Management ab?

***Interviewer:* Ja okay, dann gehe ich da erstmal ein bisschen näher darauf ein. Also, auf Basis der Literatur, die ich bislang untersucht habe würde ich ein agiles Change Management anhand folgender Punkte beschreiben:**
- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
So viel vielleicht mal von meiner Seite.
E VIII: Vielen Dank dafür. Also das kann ich gut zuordnen jetzt, das passt, dann weiß ich, wovon wir sprechen.
***Interviewer:* Sehr gut. Wenn Sie jetzt also mein Verständnis gehört haben, was sagen Sie dazu? Stimmen Sie dem zu? Oder gibt es vielleicht auch weitere Punkte, wo Sie sagen, das wäre für mich charakteristisch für einen agilen Change Management Ansatz?**
E VIII: Also, das passt soweit für mich. Was allerdings nicht funktioniert, denke ich, ist, dass man das eine mit dem anderen mischt. Das heißt, ich kann jetzt nicht ein Change Management „top-down" verordnen und dann einen agilen Prozess von unten anstoßen und hoffen, dass sich das dann in der Mitte trifft. Da kommt mir das berühmte Bild in den Kopf, wo man versucht eine Brücke zu bauen und man baut von beiden Seiten aus auf die Mitte zu und irgendwie trifft sich die Fahrbahn am Ende eben nicht, sondern da hat man aneinander vorbei gebaut.

***Interviewer:* Okay. Kommen wir mal auf den bei Ihnen im Unternehmen verwendeten Change Management Ansatz zu sprechen. Wie würden Sie den eher beschreiben: klassisch oder agil? Und woran machen Sie das fest?**
E VIII: Es ist natürlich sehr schwer, sich da ein Urteil zu erlauben oder eine Meinung abzugeben, weil das Unternehmen ja groß ist. Und mein Wahrnehmungs-Bereich, der ist jetzt natürlich auch nicht allumfassend, sondern eher eingeschränkt. Ich würde sagen, dass man es über das klassische Change Management versucht hat und dann

gemerkt hat, das funktioniert nicht, wir müssen uns was anderes ausdenken. Und, dass man jetzt versucht eher Richtung agile Organisationsentwicklung zu gehen. Wobei natürlich dieser „Top-Down-Change-Gedanke“, ich glaube von dem hat man sich noch nicht gänzlich verabschiedet. Und deswegen das Bild von der Brücke, das ich eben aufgezeigt habe. Also ob das dann so klappt, das wird die Zukunft zeigen. Ich bin eigentlich eher ein Fan davon, dass man sich entscheidet für das eine oder das andere. Oder man muss es dann in unterschiedlichen Bereichen so orchestrieren, dass es dann auf übergeordneter Organisationsebene möglicherweise wieder zusammengeführt werden kann. Aber dann läuft man natürlich Gefahr, dass man auch zwei unterschiedliche Stimmungen im Unternehmen erzeugt. Und ich glaube, wenn man eine gemeinsame Kultur anstrebt, könnte das ein logischer Bruch sein. Also, um die Frage nochmal zu beantworten, ich würde sagen, sowohl das eine als auch das andere findet statt, wobei das Pendel eher Richtung agil schwingen sollte.

***Interviewer:* Also denken Sie, dass es dem Unternehmen guttun würde, ein bisschen mehr in die Richtung eines agilen Change Managements zu gehen oder was glauben Sie, wie sind Sie aufgestellt, so wie das läuft aktuell?**
E VIII: Also, man ist immer so gut wie man ist. Das ist ja auch ein Prozess, da spielen ja ganz viele Elemente mit rein. Es ist kein Geheimnis, dass circa 70 Prozent der Change-Prozesse einfach nicht funktionieren. Das hat ganz unterschiedliche Gründe. Dann ist auch die Frage, wie viel Change möchten wir gleichzeitig anstoßen? Ich weiß nicht, ob Sie dieses Buch kennen, das heißt: "Change mich am Arsch: Wie Organisationen, sich selbst und ihre Mitarbeiter kaputtverändern". Also, wie soll ich sagen, die Geschwindigkeit ergibt sich aus der Organisation heraus. Und das A und O in meiner Welt ist einfach, ganz am Anfang zwei Fragen zu beantworten und da die Mitarbeiter so gut es geht miteinzubeziehen: A.) Warum tun wir das Ganze - vergangenheitsorientiert? Und wozu, also was wollen wir in der Zukunft erreichen? Wovon ich persönlich überhaupt kein Fan von bin, ist diese „Burning Plattform“ zu erzeugen. Denn für mich bricht die Motivation da in dem Moment zusammen, in dem die sagen ok, klingt gut, dann müssen wir jetzt gehen. Aber wo gehen wir dann hin? Da muss ich wieder eine Schleife drehen. Also, kommunikativ clever steuern, den Prozess an die Geschwindigkeit der Mitarbeiter anpassen. Auch dieses Thema VUCA-Welt, das so als Begründung für alles zu nehmen, das sehe ich kritisch. Die Welt war schon immer VUCA. Aber die Gesellschaft hat es immer wieder geschafft, sich zu stabilisieren und das werden wir auch dieses Mal tun. Es wird bloß Zeit brauchen. Die Zeit, die sollten wir uns auch geben und wir gehen da jetzt zusammen durch. Also es bringt nichts, wenn sich da eine Gruppe abspaltet und versucht schneller unterwegs zu sein. Zum Vergleich: Der rote Ferrari fährt auf der Autobahn, bremst, gibt Gas, bremst, gibt Gas, aber er ist nicht schneller als der Verkehrsfluss. Dieser rote Ferrari macht dann alle anderen nervös und macht vielleicht seinen Motor kaputt - sprich die Leute, die in der Abteilung arbeiten. Also, da ist schon auch so ein bisschen „go with the flow“ angesagt. Das halte ich für sehr wichtig. Und natürlich die Kommunikation, die transparente Kommunikation. Ganz, ganz früh, von Anfang an.

***Interviewer:* Alles klar. Kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Das geht eigentlich ein bisschen in die Richtung, was Sie grade auch gesagt haben. Also, dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denken Sie, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E VIII: Da sprechen sie natürlich ganz wichtige und zentrale Punkte an. Dieser Rahmen ist ganz, ganz wichtig in meinen Augen, diese Stabilität zu bieten und die Mitarbeiter sich da auch nicht sich selbst zu überlassen. Also, dieses Vertrauen zu schaffen, dass Wandel möglich werden kann, das auch. Das ist für mich, wie ich schon sagte, die Voraussetzung, dass es überhaupt gelingen kann. Denn da ist am Anfang natürlich sehr viel Unsicherheit dabei. Und, wenn man so einen Wandel erarbeitet, dann passiert das oft in crossfunktionalen Teams. Das Team arbeitet vielleicht auch zum ersten Mal zusammen an etwas und für die Teamentwicklung, da braucht ja dann auch eine Weile. Und, was ich für sehr relevant halte, das ist eben auch diese systemische Sichtweise, ist, dass die Organisation sich aus sich selbst erzeugt. Also, wenn ich jetzt eine Veränderung haben möchte, gebe ich quasi einen Impuls, eine Irritation, hinein und auf die reagiert das System dann. Es ist dann natürlich angemessen, sehr gut zu beobachten und zu schauen, ob sich das System in die Richtung entwickelt, die ich mit dem Wandel vorhabe. Das nennt man Veränderungsschleife. Also, immer anstoßen, beobachten, anpassen, anstoßen, beobachten. Und genauso versuche ich dann, über Intervention in die Richtung zu steuern, wo es hingehen soll. Und das ist nochmal ein ganz, ganz zentraler Punkt, dieses iterative.
***Interviewer:* Ja. Und sowas ist ja eigentlich mit einem agilen Ansatz sehr gut abbildbar, oder?**
E VIII: Richtig, ja, laut Literatur. Wenn Theorie aber auf Praxis trifft, dann ist es immer spannend.

***Interviewer:* Was sind denn aus ihrer Sicht die Vorteile von agilem Change Management und wo würden Sie sagen, hat es vielleicht auch seine Grenzen?**
E VIII: Es ist natürlich die Frage, inwieweit kann ich denn den Change aus der Organisation heraus befähigen. Da braucht die Organisation natürlich auch Informationen dazu. Wenn die ganze Information „on top" angelagert ist und man da einfach mehr Wissen, usw. hat, dann ist von oben vielleicht klarer zu sehen, was zu tun ist. Das heißt, ich brauche eine Transparenz innerhalb der Organisation. Das gilt genauso für Entscheidungs-Bedarfe. Wenn ich durch zig Gremien muss, macht es den Prozess natürlich langsam. Also, die Frage ist, ist die Organisation auch bereit, diese Verantwortung für das Entscheiden abzugeben. Das spielt eine große Rolle.
Interviewer: Ja, das sind jetzt die Grenzen. Gibt es Vorteile, wo Sie sagen, da profitiert Change Management auch stark von einem agilen Ansatz?
E VIII: Ja, natürlich. Eben gerade, dass das ganze Wissen nicht nur „on top" angesiedelt ist. Nicht falsch verstehen, aber oft hat man auch etwas ältere Menschen an der Spitze der Organisation. Die Welt wandelt sich natürlich super schnell – Stichwort: Digitalisierung. Da hat man vermutlich Augen und Ohren auf anderen Hierarchieebenen, die sich da vielleicht auch in ihrer Freizeit mehr mit dem Thema beschäftigen. Also, dass man Wissen, das nicht oben angesiedelt ist, auch zur Geltung bringt. Das sehe ich als absoluten Vorteil. Und einfach dieses Mindset, dass man sagt, die Umwelt ändert sich, die hat sich zwar schon immer geändert, vielleicht ändert sie sich jetzt aber ein bisschen schneller, und wir wollen uns an diese Umwelt anpassen. Das man sagt, das ist nicht mehr einfach eine Autobahn von hier bis zum Zielpunkt, sondern eine Organisation, die sich selbstständig entwickelt. Man gibt etwas rein, man beobachtet, man gibt wieder rein. Also, dass man eben nicht, wie soll ich sagen, so durchpflügt. Das ist einfach nicht nachhaltig. Das erlebt man ja teilweise. „The more things change - the more they stay the same". Das ist ja so ein klassischer Satz. Oft wird auch einfach „die nächste Sau durchs durch's Dorf getrieben", dann passt man sich da kurz an und dann ist die Organisation ein Stück weit resilient und springt danach wieder in den Ausgangszustand zurück. Ich denke, dass man durch diese iterativen Schleifen vielleicht auch mal zwei Schritte vorgeht und einen zurück und dann geht es wieder weiter. Und, dass man den Change da „live" mitgeht und nicht so ein „Helikopter Management" hat und dann wo ganz anders rauskommt. Das kennt man ja auch, dass das mittlere Management nach oben „reportet", dass alles super ist. Das sind die sogenannten Melonen-Projekte, außen grün und innen rot. Da muss man sich natürlich auch fragen, was da nach oben kommuniziert wird und es ist auch wichtig, dass sich das Management darauf einstellt, dass es da auch nicht immer nur „good news" gibt.
Interviewer: Ja, guter Punkt.
E VIII: Und das spielt dann natürlich auch zurück auf die Strategie. Also, was ist jetzt eine Funktion wovon? Strategie von Organisationsentwicklung? Oder Organisationsentwicklung von Strategie? Da geht es ja oben los und dann bricht sich das ja dann runter.

Interviewer: Wenn man jetzt nochmal überlegt, agiles Change Management und eher klassische Change Management Ansätze, gibt's da irgendwie Kriterien, wo Sie sagen, daran kann ich fest machen, dass das eine oder das andere mehr Sinn macht? Sie haben vorher gesagt, die Organisation muss vielleicht auch ein Stück weit entsprechend aufgestellt sein, das Mindset muss entsprechend sein. Können Sie da nochmal näher darauf eingehen und überlegen, ob Ihnen weitere Kriterien dazu einfallen?
E VIII: Man ist ja versucht zu sagen, wenn es schnell gehen soll, greift man eher zum klassischen Ansatz, weil man den kennt. Das kann man eventuell so machen. Ich glaube, was einem dabei aber bewusst sein sollte ist, dass das unter Umständen auf's Material geht, also auf die Mitarbeiter, die Menschen. Das kann ich vielleicht mal anwenden, aber das ist für mich kein Tool, das dauerhaft Anwendung finden sollte. Ich bin der Meinung, wenn man sagt, Change soll jetzt quasi konstant in der Organisation passieren, dass da der eine oder andere zusammenzuckt. Das ist ja auch nicht unverständlich, wenn man das eine ganze Zeit lang anders gehandhabt hat. Ein klarer Blick auf die Kultur oder auch den Reifegrad der Mitarbeiter ist also entscheidend. Dass man dann sagen kann, welches Team oder welche Abteilung unter welchem Ansatz besser arbeiten kann. Der Versuch, das zu „matchen", wäre der Optimalfall. An sich wäre ich eher ein Befürworter vom agilen Ansatz und der Entwicklung des Change Management in Richtung Organisationsentwicklung.

Interviewer: Okay, ja. Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist Ihre Einschätzung dazu?
E VIII: Also im Großen und Ganzen würde ich dem zustimmen, wenn Agilität auch wirklich gelebt wird.
Interviewer: Heißt das, es ist die Frage, inwieweit das tatsächlich so ist oder ob das vielleicht auch eher ein theoretischer Best Case ist?
E VIII: Ja, natürlich. Die Entwicklung hin zu Agilität ist ein Prozess, wie alles. Das braucht seine Zeit und dieser Prozess, der ist natürlich auch anstrengend. Aber ich glaube, das ist es wert, den zu Ende zu gehen. Das ist jetzt meine Meinung. Auf der anderen Seite darf Agilität natürlich auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass gewisse Entscheidungen auch nicht aus der Organisation herauskommen. Und dann hat die Organisation vielleicht auch darunter zu leiden, wenn entschieden wird, was man agilisiert und was vielleicht auch noch nicht. Die Frage ist immer, an was für Parametern messe ich denn, ob es funktioniert oder nicht. Vermutlich werde ich das gar nicht genau sagen können, das ist dann vielleicht einfach ein Stück weit eine Überzeugung-Sache. Nicht alles, was man messen kann, ist ja wichtig und nicht alles, was wichtig ist, kann man messen.
Interviewer: Ja, spannender Gedanke. Die Frage ist ja auch, wann ist ein gutes Change Management überhaupt gut? Wann war die Veränderung erfolgreich? Das kann man ja komplett verschieden definieren.
E VIII: Richtig. Das sind halt oft alles so Phrasen. Aber es ist schon was Wahres dran, an "culture does the trick". Also wichtig ist, dass man immer wieder in das Unternehmen rein fragt: Wie fühlt ihr euch damit? Funktioniert das

oder funktioniert es nicht? Also, dass man permanent dieses Stimmungsbild einholt und das dann auch wirklich ehrlich und auch anonym. Alles andere hat überhaupt keinen Sinn. Also das bringt ja nichts, wenn man jetzt was einführt und alle in der Abteilung sagen, ja top, ist super. Und daheim sagen sie dann, also das funktioniert ja garantiert nicht.

***Interviewer:** Ja, jetzt sind Sie eigentlich schon ein bisschen auch in die Richtung meiner nächsten Frage gegangen. Und zwar geht es darum, was Sie Führungskräften oder Change Managern im Umgang mit Veränderungen, gerade in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit, empfehlen würden.*
E VIII: Man muss das, was man macht, tatsächlich leben und es auch sein. Es funktioniert in meinen Augen nicht, wenn man die ganzen Tools und Methoden und so weiter drauf hat, und es aber nicht authentisch ist - wie soll ich sagen, einfach von den eigenen Werten und von der eigenen Persönlichkeit her. Vielleicht ist Agilität zum Beispiel auch nicht für jeden etwas. Wenn jetzt einer agil sein soll, das in dessen Welt aber einfach nicht vorkommt oder derjenige nicht davon überzeugt ist, dann wird das möglicherweise nicht so gut funktionieren. Also, ich würde raten, da offen in den Prozess reinzugehen. Die jungen Führungskräfte, sind da teilweise fit, die haben eine gute Auffassungsgabe und ein Verständnis für das Thema und vielleicht auch einen Wissensvorsprung. Aber vielleicht sind nicht alle im Team so schnell, wie sie das sind. Ich glaube, es ist wichtig, sich da Zeit zu geben. Eine Führungskraft muss für mich daher in gewisser Weise der „Chief Motivator" sein. Die Führungskraft muss das vorleben und sie muss die Fähigkeit zur Empathie haben. Sie muss einen ganz klaren Blick für das Gesamtsystem, das Team, haben, aber auch für die Einzelnen. Das wäre der Optimalfall. Nicht jeder geht mit Wandel gleich um. Da spielt zum Beispiel die Situation zu Hause eine Rolle oder das Alter der Person. Also, wichtig ist gute Kommunikation und eben gut zu erklären, Warum und Wozu. Und auch von Anfang an zu kommunizieren, dass das ein herausfordernder Prozess werden kann, aber dass man in dem Prozess nicht nur wachsen, sondern auch zusammenwachsen will, usw. Also das ist, glaube ich, ganz wichtig.

***Interviewer:** Okay. Dann zu meiner letzten Frage: Wie schätzen Sie die Zukunft des Change Managements ein? Worauf wird es da ankommen und welche Rolle spielen agile Change Management Ansätze dabei?*
E VIII: Ich vermute und ich hoffe auch, dass das Pendel tatsächlich in Richtung ganzheitlicher Organisationsentwicklung schwingt und ein Stück weg vom klassischen Change Management. Und, dass man da einfach die Vorteile noch klarer sieht, dass eine Organisation sich eben sehr gut aus sich selbst heraus entwickeln kann, wenn man sie gut mit Informationen versorgt und man einen klaren Rahmen vorgibt. Ja, aber das dauert einfach, wenn man es jahrelang anders gemacht hat. Wie schon gesagt, das ist ein Prozess. Zeit und Kommunikation sind da einfach wichtig. Ich glaube aber, da ist am Ende des Tages ein ganz klarer „Benefit" dahinter.

***Interviewer:** Das ist von meinen Fragen soweit eigentlich alles gewesen. Vielen Dank schon mal an der Stelle! Fällt Ihnen denn noch irgendetwas ein, was besonders wichtig ist bei dem Thema agiles Change Management, das Sie jetzt noch nicht loswerden konnten?*
E VIII: Ich würde einfach am Ende nochmal darauf hinweisen, dass es ganz wichtig ist, alles im Gesamtkontext zu betrachten. Also den übergreifenden Handlungsrahmen zu sehen: Was ist unsere Mission? Warum gibt es uns denn tatsächlich? Was tun wir? Wie wollen wir das tun? Und dann auch die Werte zu hinterlegen und zu sagen, im Sinne von „form follows function", jetzt suchen wir uns die passende Organisationsform aus und dann gehen wir los. Und dieses Gesamtpaket dann auch zu kommunizieren. Ich glaube, dann wird es leichter verständlich für die Leute.

Experteninterview IX

Experte/ Code	E IX
Aktuelle Funktion	Partner / Senior Manager
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	8 bis 10 Jahre
Interviewdatum	29.01.2021
Interviewdauer	40 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via Zoom

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn nochmal kurz sagen, was du aktuell beruflich machst und darauf eingehen, wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E IX: Also, ich habe nach dem Studium angefangen, mich mit dem Thema zu beschäftigen. Als ich mit meiner Promotion angefangen habe, da ging es um das Thema der „Dynamik Capabilities", da habe ich mich im Prinzip vier bis fünf Jahre lang damit beschäftigt. Da ging es nicht so sehr um Organisationsentwicklung im klassischen Sinne, sondern eher um die Frage: Wie beeinflussen eigentlich die Strukturen einer Organisation die Fähigkeit eines Unternehmens, sich anpassen zu können? Und dann habe ich mich seit dem Jahr 2013 / 2014 eigentlich durchgehend damit beschäftigt. Erst, damals, an der Universität, da habe ich ein großes Change Projekt begleitet und jetzt seit 4 bis 5 Jahren in der Beratung, wo wir den Fokus eigentlich tatsächlich auch darauf haben, Change Projekte voranzutreiben. Bzw., eigentlich eher richtige Transformations-Projekte, weil es eben nicht nur so klassische Veränderungsmaßnahmen sind, sondern weil es wirklich um die Implementierung von neuen Unternehmensstrategien geht. Inklusive der Restrukturierung und dem Aufbau neuer Prozesse. Und auch die Besetzung neuer Positionen und die Einführung von neuen Ansätzen das Zusammenarbeitens. Zum Beispiel die Einführung agiler Methoden in einer klassischen Organisation, wie einer Krankenkasse. Das ist wirklich eine Transformation. Das ist nicht nur ein kleiner Change. Das ist im Prinzip das, was ich die letzten 4 bis 5 Jahre gemacht habe und wo ich in den letzten Jahren auch verschiedene Kunden intensiv betreut habe.

***Interviewer:* Okay, super. Danke. Dann kommen wir, wie versprochen erstmal zur Begriffsabgrenzung und dazu, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Wenn du das so hörst, würdest du da mitgehen? Also, passt das auch zu deinem Verständnis? Oder gibt es für dich darüber hinaus weitere Punkte, die charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E IX: Also, ich glaube, ich würde das fast alles so unterschreiben. Also, was ich da so ein bisschen rausgehört habe, klassisches Change Management heißt, wir schreiben einen neuen Wunsch-Zustand fest und dann versuchen wir alles dahin zu bewegen und dann ist die Welt gut. Und, dass das nicht funktionieren kann, das glaube ich irgendwie auch. Und das ist, glaube ich, mittlerweile auch ziemlich „outdated". Ich habe selbst halt auch erlebt, dass es so nicht funktionieren kann. Das liegt eigentlich an 2 Punkten. Erstens: Man weiß ja nicht, wie dieser Wunsch-Zustand tatsächlich aussehen soll und ob das tatsächlich der perfekte Zustand ist. Also, wenn ich zum Beispiel daran denke, wenn wir eine große Restrukturierung begleitet haben, dann haben wir uns natürlich überlegt, wie die neue Unternehmensstruktur aussehen soll und wie in der Zukunft zusammen gearbeitet werden soll. Dann haben wir im Prinzip die ganze Organisation da hingedreht, dass das in der Zukunft auch so passiert. Das war aber nicht der perfekte Zustand. Sondern, das war im Prinzip der erste iterative Prozess. Das heißt es geht darum, sich danach umzudrehen und zu schauen, was denn dann tatsächlich weiterhilft oder was dann weiterentwickelt werden muss. Und so entwickelt sich eine neue Unternehmensstruktur dann halt weiter. Also, das sind eigentlich unterschiedliche iterative Prozesse. Wo ich dir vielleicht ein bisschen widersprechen würde ist, dass es an der Stelle immer partizipativ sein muss. Ja, ein partizipativer Ansatz ist wahnsinnig wichtig, um die Leute mitzunehmen und ihnen das nicht einfach so aufzudrücken. Auf der anderen Seite, grade wenn es um große Restrukturierungen geht, ist das schwierig. Wir haben zum Beispiel eine Organisation begleitet mit 1.500 Mitarbeitenden. Da gab es sieben verschiedene Ressorts und wenn man die aufbrechen will und sagt, die müssen jetzt mindestens 50 Prozent aller Leute in agile „Workstreams" rein schicken, dann können wir die das nicht selbst entwickeln lassen. Die werden das niemals machen, weil das gegen deren Eigeninteressen geht. Denn, die verlieren dadurch Macht und sie verlieren Einfluss und Sicherheit. Dadurch verlieren sie auch Sichtbarkeit im Unternehmen. Das schafft auf einmal irgendwo Transparenz und ganz

viele Menschen haben ein Problem damit, dass es diese Transparenz dann gibt. Und deswegen wird bei einer Transformation, meines Erachtens, ein partizipativer Ansatz nie zu einem wirklich transformativen Ansatz führen können. Es muss aus meiner Sicht immer aus beiden Richtungen kommen.

***Interviewer:* Okay. Vielleicht nochmal eine Frage zum Begriff agiles Change Management. Agilität ist ja oftmals so ein Thema, das ein Stück weit auch ein Trend ist und viele sagen aktuell, wir wollen jetzt agil werden. Würdest du sagen, dass das eventuell auch auf ein agiles Change Management zutrifft? Also, denkst du, dass hinter dem Thema etwas Neues steckt oder sind Teile dessen vielleicht auch bereits in anderen Change Management Ansätzen enthalten?**
E IX: Nun, ich glaube, das hängt ein bisschen davon ab, was man unter Agilität versteht. Man kann Agilität als die Einführung von agilen Methoden und den Prinzipien dahinter begreifen, also, dass man dann in „Sprints" arbeitet und, ähnlich wie bei „Scrum", mit Rollen wie einem „Product Owner" und so etwas. Dann ist das sehr methodenorientiert. Ich glaube nicht, dass das im Change Management funktionieren kann. Wenn man Agilität aber im Sinne des Mindsets und der Grundhaltung interpretiert, sich, also, die Frage stellt, was eigentlich sein eigenes Führungsverständnis in einem Transformationsprozess ist, dann ist das wahnsinnig wichtig. Und dann würde ich sagen, agiles Change Management, im Sinne von, ich brauche ein agiles Mindset und ein anderes Führungsverständnis, ist absolut sinnvoll und auch nochmal etwas anderes.

***Interviewer:* Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise geschrieben wird, dass man in agilen Organisationen gar kein Change Management mehr braucht, weil die Organisation dann eigentlich diese Veränderungsbereitschaft schon total in ihrer DNA verankert hat. Was ist da deine Meinung? Wie würdest du das beurteilen?**
E IX: Ich glaube, dass das jede Organisation in einer gewissen Form braucht, auch eine voll agile. Wenn man sich 100 Prozent nach dem „Spotify Modell" organisieren würde, mit „Squads" und „Tribes" und „Chapters", usw., auch da ergibt sich irgendwann eine Art von Zugehörigkeit von den Personen, die da drin sind. Die stecken in irgendwelchen Teams, haben dann irgendwann eine Zugehörigkeit und Liebe zu einem Thema und dann auch eine ganz natürliche Resistenz gegenüber Veränderungen. Deswegen glaub ich, auch in einer Organisation, die voll mit agilen Methoden funktioniert und nach agilen Prinzipien aufgebaut ist, wird es immer wieder Strömungen geben, die irgendwie gegeneinander arbeiten und, dass es dann weitere Veränderungen geben wird. Es kann ja auch sein, dass es bei Spotify auf einmal eine Strömung gibt, die sagt, dass das mit den „Squads" und so nicht mehr funktioniert. Und die sagen, lasst uns mal eine klassische, hierarchische Aufbauorganisation aufbauen, das funktioniert in diesem Bereich besser. Und dann bin ich mir sicher, dass es da eine ziemliche Veränderungsresistenz geben würde.
***Interviewer:* Ja, das ist nachvollziehbar. Und du meinst, dass man dann wieder mit einem Change Management unterstützen muss?**
E IX: Ja, bestimmt. Das merken wir auch bei unserem Kunden, bei denen wir agile „Workstreams" eingeführt haben, wo wir dann gesagt haben, es gibt strategierelevante Themen, die wir nicht mehr in der klassischen Linie abarbeiten können, sondern die sind per se erst mal bereichsübergreifend zu lösen. Da ist es nicht so, dass das eine ein Marketing-Thema und dass andere ein Personal-Thema ist, sondern das ist halt ein Strategie-Thema und da brauche ich dann jemanden vom Marketing, vom Personal, von der IT, usw. mit da drin. Und wenn man die Organisationsstruktur nicht komplett umbauen möchte und sagt, ich arbeite jetzt tatsächlich mit „Squads" und „Tribes" und „Chapters", also themenbezogen und nicht mehr fachbereichsbezogen, dann muss ich ja quasi eine Zwischen-Organisation dafür bauen. Also, wenn ich zum Beispiel agile „Workstreams" baue und sage, wir entsenden unsere Leute in die agilen Teams hinein, dann sind die quasi auch raus aus meiner Zugriffsmöglichkeit als Führungskraft. Das ist im Prinzip so ein Zwischenmodell und da gibt es natürlich auf dem Weg dahin wahnsinnig viele Resistenzen. Das ist schon mal ein Change. Aber wenn ich das erst einmal etabliert habe und an der ein oder anderen Stelle noch mal ein bisschen Anpassung brauche, weil die Regeln, die man da aufgestellt hat, doch nicht so gut funktionieren, wie man sich das vorgestellt hat, dann braucht das ja auch wieder eine Änderung. Und das braucht auch eine Begleitung.

***Interviewer:* Ja. Machen wir mal weiter mit der nächsten Frage: Bei den Kunden, die ihr beratet, wird da im Change Management agil vorgegangen oder werden da eher klassische Change Ansätze verwendet?**
E IX: Die Kunden waren da, glaube ich, bisher eher sehr klassisch unterwegs. Wie wir da bisher vorgegangen sind, das war schon sehr iterativ. Das hängt jetzt, wie gesagt, ein bisschen davon ab, wie man agiles Change Management definiert. Wenn man sagt, der agile Ansatz impliziert auch eine partizipative Entwicklung, wie die Zukunft eigentlich aussehen soll, dann würde ich sagen, sind wir das mit einem gemischten Modell angegangen. Also, schon iterativ und auch sehr partizipativ in der Weiterentwicklung. Aber in Hinblick auf den strategischen Anstoß und darauf, wo es eigentlich hingehen soll, war das meinst schon sehr „top-down" getrieben. Sonst hätte das aber auch niemals funktioniert.

***Interviewer:* Alles klar. Jetzt habe ich vorab, im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage erforscht, was Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld sind. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***

- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E IX: Also, ich glaube, dass das eigentlich alles notwendig ist. Und es ist total unabhängig davon, ob man jetzt agil vorgeht oder klassisch oder irgendwas dazwischen. Ich glaube allerdings auch, dass ein paar Sachen durchaus einem agilen Ansatz widersprechen könnten. Wenn du den Menschen vor allem Sicherheit geben möchtest, dann ist es natürlich ein bisschen kontraproduktiv, iterativ vorzugehen und zu sagen, wir wissen auch noch nicht genau, wie die Zukunft aussieht. Umso wichtiger ist es dann, wirklich deutlich zu machen, wo man hin will und wo der Nordstern ist. Zu sagen, wir wissen noch nicht genau, wie das Produkt aussieht, aber wir wissen ungefähr, das sind die groben Umrisse und das ist der Bedarf bei unseren Kunden, den wir erfüllen wollen, das erzeugt natürlich auch Unsicherheit. Das würde nicht gerade dazu führen, den Menschen Stabilität zu geben. Deswegen geht es, glaube ich, im agilen Change Management eher darum, die Menschen darin zu befähigen, sich in diesen ständigen Iterationen wohlzufühlen. Das also als eine tolle Herausforderung wahrzunehmen, die eben nicht jeden Tag den eigenen Arbeitsplatz aufs Spiel setzt.
Interviewer: Ja, also, dass die Leute lernen, mit einem gewissen Grad an Unsicherheit umzugehen und das einfach auch ein Stück weit normal wird.
E IX: Ja.

Interviewer: Okay, super. Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen?
E IX: Also, die Grenzen, die mir direkt einfallen sind das, was ich vorher schon sagte. Ein partizipativer Ansatz, der ja also Teil eines agilen Change Managements ist, stößt spätestens da an seine Grenzen, wo man eine echte Transformation anstoßen will, die am Ende des Tages nicht für alle einen Nutzen bringt, sondern auch immer dazu führt, dass es Menschen gibt, die irgendwie an Macht oder Einfluss verlieren. Das kann zum Beispiel Arbeitsplätze kosten. Ein schönes Beispiel dazu ist eine digitale Transformation. Eine Krankenkasse, für die ich jetzt seit fast drei Jahren arbeite, will zum Beispiel insgesamt digitaler werden. Da gibt es eine große Abteilung mit 30 Leuten, die alle im Prinzip nur Post-Zustellungen und Post-Versendungen machen. Die sind noch ziemlich analog aufgestellt und wissen aber auch, dass sie die Mitarbeiter, durch die digitale Transformation, spätestens in 2 bis 3 Jahren, alle nicht mehr brauchen. Die sind im Prinzip sogar so weit, dass sie, glaube ich, sagen, wir werden 30 oder 40 Prozent der gesamten Belegschaft in 4 bis 5 Jahren nicht mehr brauchen. Weil dann halt wahnsinnig viel von dem, was die Krankenkasse bislang tut, digital abgebildet werden kann. Das würde natürlich dazu führen, dass es ganz viele Menschen gibt, die große Angst davor haben, weil das Arbeitsplätze kosten wird. Und es hat auch nicht jeder eine Vorstellung davon, dass es an sich gar nicht nur darum geht, Arbeitsplätze abzubauen, sondern vielleicht auch Ressourcen geschaffen werden sollen, um sich mit anderen wichtigen Themen zu beschäftigen. Zum Beispiel mit den innovativen Themen. In einem Change Ansatz müsste man dann natürlich versuchen, den Leuten die Angst davor zu nehmen und beispielsweise sagen: Es gibt einen demografischen Wandel, das heißt also, ihr werdet sowieso irgendwann weniger Leute sein und müsst diesen ganzen Berg an Arbeit irgendwann sowieso mit immer weniger Leuten machen können. Noch dazu sagen sowieso alle den ganzen Tag, dass sie zu den wirklich wichtigen Themen eigentlich gar nicht kommen, weil sie viel zu viel Zeit mit all den administrativen Prozessen verbringen müssen. Trotzdem werden ganz viele Menschen diese Vorstellungskraft gar nicht haben. Und sie werden vielleicht dennoch denken, Digitalisierung heißt, es geht darum, Arbeitsabläufe abzubauen und ist daher etwas Böses. Die denken, man will sie ja nur loswerden. Und sie haben vielleicht gar nicht die Vorstellungskraft zu sehen, dass sie jetzt manches nicht mehr machen müssen und anstelle dessen die Zeit dafür haben, eine andere und vielleicht innovativere Rolle einzunehmen. Wenn man schon jahrelang Post zugestellt hat, möchte man das aber vielleicht gar nicht und kann das auch gar nicht. All das schafft natürlich viele Resistenzen im Unternehmen und spätestens da stößt Partizipation an natürliche Grenzen. Das andere, das auch immer wieder deutlich wird, ist, dass die größten Resistenzen eigentlich immer im mittleren Management sind. Die versuchen auf der einen Seite die Vision von ganz oben umzusetzen und auf der anderen Seite aber auch ihre Eigeninteressen und die Interessen von denjenigen, die unter ihnen sind. Das führt halt immer zu Konflikten. Wenn etwas im Change nicht vorangeht, hängt das also ganz häufig am mittleren Management. Wenn man das mittlere Management von Anfang an einbezieht, ist das gut, um diese Führungskräfte dahin zu bekommen, den Weg auch wirklich mitzugehen. Dennoch wird es immer welche geben, die einfach nicht mitgehen wollen und die werden ganz viele Wege finden, ob das nun subtil oder offen ist, dagegen an zu arbeiten. Spätestens an der Stelle scheitert Partizipation dann halt auch. Da braucht es irgendwann auch mal einen „top-down“ Ansatz und jemanden, der dann sagt: Wir haben uns jetzt für diesen Weg entschieden, so ist es jetzt, entweder du gehst den Weg mit oder halt nicht.
Interviewer: Ja. Dennoch muss agiles Change Management ja vielleicht auch nicht zwangsläufig nur „bottom-up“ bedeuten. Ich denke schon, dass da ein großer Fokus darauf gelegt wird, dass Veränderungen verstärkt von den Mitarbeitern initiiert und getrieben werden. Ich könnte mir aber auch vorstellen, dass es da auch eine Mischung aus „top-down“ und „bottom-up“ geben kann.
E IX: Ja, das ist eine reine Definitionsfrage. Ich habe dich vorher so verstanden, dass das ein wichtiger Punkt ist. Ich würde agiles Change Management aber definitiv so definieren und beschreiben, dass das halt eine Mischung aus beidem ist. Also, „top-down“ und „bottom-up“.

***Interviewer:* Okay, das denke ich auch. Ich meinte vorher nur, dass in einem agilen Change Management Ansatz, in Abgrenzung zu einem klassischen, eben der Fokus verstärkt auch auf dem Thema „bottom-up" liegt. Damit wollte ich aber nicht sagen, dass es das andere Thema gänzlich ausschließt.**
Kommen wir vielleicht auch nochmal auf die Vorteile zu sprechen. Gibt es klare Vorteile, die du in einem agilen Change Ansatz siehst?
E IX: Zuallererst, auf jeden Fall, genau bei dem Thema Partizipation. Weil die Mitarbeiter auch wirklich mitarbeiten und den Change mitgestalten können. Wenn von externen Beratern einfach das Design vorgegeben wird, also, das Thema, wo will man hin und wie kommt man da eigentlich hin, dann wird das höchst wahrscheinlich nicht funktionieren. Wenn die wichtigsten Spieler im Unternehmen, das allerdings in einem Kernteam selbst beschrieben und entwickelt haben, unter Begleitung und groben Richtlinien, wo die Reise hingehen soll, dann hat das einen riesengroßen Effekt. Die können dann später auch die wichtigsten Multiplikatoren für den Change im Unternehmen sein. Deswegen ist „top-down" und „bottom-up" beides wahnsinnig wichtig, da gibt es nicht den einen oder anderen Weg. In jedem Transformationsprojekt, sei es jetzt eine Strategieentwicklung oder Strategieumsetzung, Reorganisation oder ein Kulturwandel oder was auch immer, geht es eigentlich immer erst einmal darum, dass man entwickelt, wie die Zukunft eigentlich aussehen soll. Ob das dann aber tatsächlich der Optimal-Zustand ist und wir den wirklich erreichen können, das wissen wir ja aber gar nicht. Ich beschreibe das in den Workshops, die ich mache, immer ganz gerne mit einem Bild, und zwar mit so einem geschlängelten Weg durch die Dünen. Und da sieht man dann nach 50 Metern gar nicht mehr, wo der Weg weiter geht, aber ich weiß so circa, wo ich in etwa hin muss. Aber den genauen Weg, den kann ich einfach noch nicht sehen. Das heißt, wir müssen in iterativen Schritten, von „Sprint" zu „Sprint", festlegen, wo wir als Nächstes hingehen und dann drehen wir uns immer wieder um und schauen, ob wir die richtigen Leute und Kompetenzen und Strukturen und Prozesse und die richtige Kultur in der Organisation dafür haben. Also, all das, was da dran hängt. Und wenn wir das im Vornherein zu 100 Prozent beschreiben würden, und sagen, das ist der Soll-Zustand und da wollen wir jetzt darauf hinarbeiten, dann wird das nicht klappen. Der Soll-Zustand wird ja nie perfekt beschrieben sein. Das ist vergleichbar damit, wenn du in der Software-Entwicklung sagst, ich designe jetzt ein Produkt und ich weiß jetzt schon genau, wie das aussehen wird. Also, zum Beispiel eine Internet-Seite. Da soll oben rechts ein kleiner „Button" sein, auf dem steht dieses und jenes und wenn der Kunde da drauf klickt, dann passiert das und das. Das ist ja nicht Teil der Produktentwicklung. Sondern die Produktentwicklung ist ja das große Ganze. Und ob der „Button" oben rechts oder oben links ist, das muss man dann halt in einzelnen „Sprints" herausfinden und mit den Kunden gemeinsam testen.
***Interviewer:* Ja, verstehe. Ich finde, dieser Weg in den Dünen ist dafür ein sehr schönes Bild. Da sieht man dann quasi immer erst das nächste Stück des Weges, wenn man die nächste Düne erreicht hat.**
E IX: Ja, genau. Und ich kann aber sehen, ob ich generell auf dem richtigen Weg bin. Ich habe mir also dann einen Weg für die nächsten 50 Meter gesucht und den müssen wir dann auch erst einmal gemeinsam gehen, sonst funktioniert das nicht. Wenn jetzt alle wild in den Dünen herum laufen, dann werden wir das nicht schaffen. Und wenn wir die ersten 50 Meter gemeinsam gegangen sind, dann schauen wir, wie es weiter geht.

***Interviewer:* Ja. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest?**
E IX: Wenn wir jetzt hauptsächlich über die beiden Punkte, iteratives Vorgehen und Involvierung der Beteiligten in der Gestaltung des Prozesses reden, dann gibt es für mich bei dem ersten Punkt, also dem iterativen Vorgehen, kein Szenario, wo das keinen Sinn machen würde. Also, ich glaube nicht, dass es ein Kriterium gibt, wo man sagt, da braucht es kein iteratives Vorgehen, es sei denn, ich muss eine gesetzliche Vorgabe erfüllen oder so etwas. Es gibt ja diese „Stacey Matrix", da kann man ja auch immer schauen, wann machen agile Methoden Sinn und wann machen Wasserfall-Methoden mehr Sinn. Und das ist hier ja im Prinzip genauso. Wenn ich eine absolute Sicherheit habe, wo die Reise hingehen soll, und ich zum Beispiel eine gesetzliche Vorgabe erfüllen muss, in der auch schon genau drin steht, wie ich das machen muss, dann habe ich ja das Wasserfall-Modell im Prinzip auch im Change-Prozess schon abgebildet, weil dann steht da drin, was wir alles machen müssen. Wenn das hingegen alles noch ziemlich unsicher ist, dann bleibt eigentlich nur das iterative Vorgehen. Weil, selbst wenn ich mir ein Wasserfall-Modell bauen würde, mit der Vorstellung, dass ich schon genau weiß, wie das Ergebnis nach dem Change-Prozess in 3 Jahren aussehen wird, dann werde ich mich ja trotzdem hin und wieder mal umdrehen und fragen, ob wir auf dem richtigen Weg sind und würde mich dementsprechend anpassen. Das heißt, das iterative Vorgehen macht eigentlich immer Sinn. Zu dem zweiten Punkt, ob das eher „top-down" oder eher partizipativ und „bottom-up" ist, da würde ich sagen, es braucht immer beides ein bisschen. Die Frage wovon es wie viel braucht, die hängt stark von der Situation und den Menschen, die man an Board hat ab.
***Interviewer:* Ja. Ich habe jetzt auch schon ein paar Mal in den Experteninterviews gehört, dass gesagt wurde, dass das auch ein Stück weit vom Grad der Agilität der Organisation und auch vom Mindset der Leute abhängt. Also, quasi davon, inwiefern die Organisation und die Menschen darin in der Lage sind, ein agiles Change Management auch anzunehmen.**
E IX: Ja. Wir haben gerade zum Beispiel ein Kulturwandel-Projekt mit einem Kunden in Hamburg. Und da kam ziemlich gut heraus, dass die in diesem Unternehmen sehr gut darin sind, Vorgaben von oben anzunehmen und da nicht so viel herum zu diskutieren oder subtile Wege zu finden, die Dinge irgendwie doch anders zu machen. Das heißt, wenn da ein Weg gefunden wurde, dann gehen den auch alle, auch wenn ganz viele sagen würden, dass sie das vielleicht anders gemacht hätten, gehen die das trotzdem so mit. Das ist eine ganz andere Situation, wie zum Beispiel an einer Universität. Wenn man da einen Change-Prozess einführen möchte, dann wird man ganz viele Menschen haben, die das alle irgendwie anders machen würden und die auch alles daran tun, es auch tatsächlich anders zu machen. Also, wenn die Strategie nach oben rechts zeigt, sie aber finden, dass man besser nach links

geht, dann werden die alles versuchen, immer weiter nach links zu gehen. Deswegen hängt das wahnsinnig stark vom Unternehmen ab und davon, was das Unternehmen für eine Kultur hat.

***Interviewer:** Okay. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen? Bzw. was rätst du denn da deinen Kunden so?*
E IX: Ich habe mich in den letzten Tage ganz viel mit dem Thema „Transformational Leadership“ beschäftigt. Auch von der wissenschaftlichen Seite her. Und dieses „Full Range of Leadership Modell“ startet mit „Laissez Faire Leadership“. Da bin ich als Führungskraft im Prinzip gar nicht involviert, also, hier gibt es wenig oder gar keine Führung. Dann kommt der Führungsstil im Sinne von „Fire Fighting“. Da greife ich als Führungskraft nur ein, wo ich merke, es läuft gerade etwas schief. Dann das Thema „Monitoring Mistakes“. Da bin ich als Führungskraft quasi die ganze Zeit auf der Suche, wo gerade etwas schiefläuft und gehe dann da rein und fange an diesen Stellen an zu führen. Oder eben das Thema „Transaktionale Führung“, im Sinne von: Ich schaffe Anreize und wenn ihr den Weg mit mir geht, dann gibt es einen Bonus, was auch immer das dann sein kann. Oder dann auf der ganz rechten Seite die „Transformationale Führung“. Da versuche ich aus der Pyramide von Maslow, die ganz oberen Bedürfnisse zu erfüllen und nicht die unteren. Also, Themen, wie Selbstverwirklichung oder so. Und ich denke, es ist die Führungsaufgabe, im Change gerade das zu thematisieren. Also, einen Weg aufzuzeigen, der wirklich mitreißt. Bei dem man nicht sagen muss, das ist der Weg und ihr geht den jetzt mit, sondern wo die Menschen von sich aus gerne mitgehen wollen, weil sie das gut finden. Also, eine Vision aufzuzeigen, die inspiriert, so dass die Leute dann von alleine dabei sind. Je mehr man das schafft, desto weniger Widerstände hat man. Und da fand ich es sehr spannend, welche Art von Führung in welcher Situation am effektivsten ist. Das hängt stark davon ab, was genau man möchte. Wenn ich sehr explorativ arbeiten möchte und ein neues Geschäftsmodell entwickeln möchte oder auf einen neuen Markt gehen will und das Geschäft im Prinzip neu erfinden will, dann ist eine „Transformationale Führung“ viel wichtiger und viel wertvoller als eine „Transaktionale Führung“. Wenn du allerdings ein laufendes Geschäft hast und es nur darum geht, schneller und effizienter und produktiver zu werden, es also um inkrementelle Innovation geht, was ja im Prinzip auch ein Change ist, dann zeigt die Wissenschaft, dass da die „Transaktionale Führung“ effektiver ist. Deswegen kann man auch nicht sagen, in jedem Change-Prozess ist eine „Transformationale Führung“ mit Fokus auf „Purpose“ und „Inspiration“ besser, sondern das hängt davon ab, was man gerade macht.

***Interviewer:** Okay. Kommen wir zur letzten Frage. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Change Management Ansätze dabei spielen?*
E IX: Ich glaube, dass die Bedeutung des Themas partizipatives Transformations- und Change Management immer größer werden wird. Das ist auch das, was wir von unseren Kunden hören. Vor ein paar Jahren haben wir von den Kunden noch gehört, dass die von McKinsey halt einfach hineinkommen, eine Strategie schreiben und hinlegen und dann wieder raus sind. Und die machen das mittlerweile auch anders. Die arbeiten auch viel mit partizipativen Ansätzen. Das hat sich in den letzten paar Jahren schon wahnsinnig gedreht. Das hat, glaube ich, auch viel mit der digitalen Transformation zu tun. Da hat man auch ziemlich schnell festgestellt, dass die größten Hürden oftmals nicht in der technischen Umsetzung stecken, sondern in den Menschen und der Unternehmenskultur. Also, im Mindset und der Haltung der Mitarbeitenden. Das war vor 2 bis 3 Jahren noch ziemlich neu. Ich weiß noch, vor 3 Jahren habe ich dazu tatsächlich noch Vorträge gehalten. Und da waren noch relativ viele überrascht und haben da noch gar nicht so darüber nachgedacht. Und heute ist das allen total bewusst. Das heißt, dieser Prozess, was ich auch als einen agilen Ansatz des Change Managements beschreiben würde, das auch zu begreifen, welche Rolle der Mensch da tatsächlich auch spielt, der ist in vollem Gange. Und das wird immer mehr werden, dass die Firmen das verstehen.

***Interviewer:** Super. Vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?*
E IX: Nein, ich glaube nicht.

Experteninterview X

Experte/ Code	E X
Aktuelle Funktion	Head of Change Management
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	3 Jahre
Interviewdatum	02.02.2021
Interviewdauer	37 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Können Sie zu Beginn kurz erzählen, was Ihre aktuelle Funktion ist und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits haben?**
E X: Okay. Ich leite das Thema Change bei uns. Wir sind ein mittelständischer Rechtsschutzversicherer und gehören zu zwei Unternehmen, das heißt wir sind letztlich in einen Konzern eingebettet. Wir haben das Thema Change ungefähr vor drei Jahren aufgesetzt mit einer Art „Graswurzelbewegung". Ich bin seit fast zwei Jahren der Leiter dieses Themas und versuche das eben auch Schritt für Schritt weiter zu professionalisieren. Und wir haben natürlich externe Kontextfaktoren, die uns zur Anpassung zwingen. Das sind die üblichen Faktoren, die man immer mit der VUCA-Welt in Verbindung bringt. Also, letztendlich neue Wettbewerber – Start-ups, die mittlerweile auch ganz gut Versicherungen verkaufen können. Wir haben neue Geschäftsmodelle. Wir sind im Rechtschutz-Bereich noch nicht so sehr relevant aber natürlich schon, wenn man auf den Gesamtmarkt schaut. Es gibt sehr viele neue Anbieter, die für Rechtskonflikte Lösungen anbieten, die eben nicht Versicherungen sind. Dann gibt es natürlich weitere externe Herausforderungen, wie veränderte Kundenerwartungen, neue Technologien und all das. Dazu kommen ein paar interne Herausforderungen, die uns dazu bewegt haben, das Thema Change anzugehen. Zum Beispiel der demografische Wandel oder der „War for Talent". Wir brauchen, statt den traditionellen Versicherungskaufleuten, eben auch immer mehr Spezialisten bei Themen, wie digitales Marketing, Datenmanagement oder auch Prozessmanagement. Dann hatten wir gewissen Bedarf nach einer neuen Art von Arbeitsatmosphäre, neue Arten von Mitbestimmung und Mitgestaltung und auch nach Selbstwirksamkeit, die zumindest ein Teil der Mitarbeiter bei der Arbeit mittlerweile auch irgendwie erwarten. Das hat uns dazu bewogen, das Thema anzugehen. Und ich bin von Anfang an Teil eines Change Teams gewesen und habe dann aus einer Produktmanager oder Innovationsmanager Rolle heraus irgendwann die Verantwortung für das Change-Thema übernommen. Das ist ein Team von zehn Leuten, die einen Teil ihrer Zeit sehr dem Thema „committen". Und ich bin derjenige, der das quasi zusammenhält und auch so ein bisschen die Rolle des Team-Coachs einnimmt. Ich bin also Change-Lead aber tatsächlich auch stark Team-Coach und habe aber mittlerweile auch, neben dem Change Programm, noch eine Projektleitung für ein Thema übernommen, das heißt „Smart New Normal". Das ermöglicht uns letztendlich so den Übergang in ein neues hybrides Arbeitsmodell. Das heißt also, da kommen quasi die Puzzlestücke so langsam zusammen, dass eben auch an den Strukturen etwas geändert werden kann. Und das ist ganz wichtig.

***Interviewer:* Ja, super. Als ich Sie für das Interview angefragt habe, haben Sie mir ja geschrieben, dass ein agiles Change Management eigentlich genau das ist, was Sie bei sich in der Firma machen. Können Sie dazu ein bisschen mehr erzählen? Also, wie kam es dazu und was heißt das vielleicht auch ganz konkret für Sie?**
E X: Ja, ich komme selbst sehr stark aus einer methodisch getriebenen Richtung. Ich habe auch eine gewisse Zeit empirisch gearbeitet an der Universität. Und ich habe dann immer sehr viel Wert auf Methoden und den richtigen Einsatz der Methoden gelegt. Dadurch bin ich dann in entsprechende Rollen hineingewachsen - Innovationsmanagement bzw. Produktmanagement mit methodischem Ansatz. Und im Grunde habe ich für mich dann, als ich das Change-Thema übernommen habe, gesagt, ich möchte das gerne möglichst evidenzbasiert machen. Wir sind tatsächlich als Mittelständler doch irgendwo ein bisschen limitiert in dem, was wir tun. Das heißt, ich habe nicht so wahnsinnig viele Ressourcen und muss schauen, wie ich mit denen umgehe. Da muss das dann ein Prozess sein, der immer wieder auf das Lernen ausgerichtet ist. Also, ausprobieren und lernen, weil wir sehr schnell sein müssen. Nicht alle Sachen, die wir machen können Treffer sein. Deswegen müssen wir das, was funktioniert eben sehr schnell skalieren. Insofern habe ich letztendlich von der Tatsache ausgehend geschaut, was passt. Also, vor dem Hintergrund, dass wir methodisch arbeiten wollen, dass ich selbst auch gerne mit agilen Methoden, wie „Scrum", „Kanban" und „Design Thinking", arbeite und auch von der Produktseite kommend immer wieder „Lean Start-up" Ansätze genutzt habe. Also die Frage, was davon eigentlich auf das Thema Change passt? Wir haben immer ein Anfangs-Invest gemacht und das Team in die Methodik eingeführt. Bei so einem halb-freiwilligen Team, ist das gar nicht so einfach. Aber es ist ein Prozess, der sich lohnt. Man merkt ohnehin, wenn was nicht funktioniert. Wenn keiner auf eine Maßnahme reagiert, dann merken wir sehr schnell, dass da den Leuten, die eben auch noch andere Themen haben, die Lust vergeht, sich weiter hinter Dinge zu klemmen, um irgendwas unbedingt zum Erfolg zu führen. Das ist in einer Linien-Funktion anders, da bekommt man meist Jahres-Ziele und reitet dann manchmal auch so ein "todgerittenes Pferd", bis es gar nicht mehr geht. Wir haben für unser Team im Grunde bestimmte „Objektives" definiert, mit bestimmten Schlüssel-Resultaten, wo wir ungefähr hinsteuern könnten. Also das machen wir schon, aber der Einsatz der Mittel, der ändert sich laufend. Und das ist eigentlich das Gute, weil wir entsprechend ganz viel ausprobieren können.

Interviewer: ***Das hört sich sehr spannend an. Ich würde gerne kurz darauf zu sprechen kommen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem eher klassischen und einem eher agilen Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:***

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Wenn Sie das so hören, passt das zu Ihrem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus vielleicht weitere Punkte, die für Sie charakteristisch für ein agiles Change Management sind?

E X: Also, die Grundlagen von „Unfreeze“, „Change“, „Refreeze“ von Lewin, sind meines Erachtens ohnehin immer mit dem Problem behaftet, dass ich das „Refreeze“ eigentlich gar nicht so richtig hin bekomme. Bzw. meine Haltung dazu ist, dass ich gar kein „Refreeze“ möchte, weil ich letztendlich eine dauerhafte Beschäftigung mit Veränderung will. Wir sind in einer so schnellen Welt, da muss man sich dauerhaft mit Themen auseinandersetzen. Das heißt, es muss ein kontinuierlicher Prozess sein. Deswegen ist die „Refreeze-Phase“ für mich eigentlich ein bisschen eine Lüge, die man den Mitarbeitern erzählt, damit sie mitmachen und man ihnen sagen kann, es wird irgendwann wieder Stabilität geben. Das ist aber aus meiner Erfahrung nie der Fall. Nach dem Change kommt der nächste Change. Insofern habe ich diesen Ansatz, zu sagen, es wird irgendwann wieder stabil, im Grunde auch schon abgeschrieben. Ich sehe aber natürlich, dass wir, neben der kontinuierlichen Herausforderung Change zu betreiben, in besonderen Situationen oder Abteilungen immer dann, wenn lokal im Unternehmen Umstrukturierungen nochmal eine andere Dynamik gewinnen, auch nochmal kleinere Aufgaben-Pakete oder ganz klare Ziel-Themen haben. Also, neben dem kontinuierlichen Grundrauschen an Change. Da muss nochmal speziell darauf reagiert werden. Das sind dann nochmal kurzzyklische Zwischenziele, die beispielsweise aufkommen, wenn man restrukturiert und dann sagt, die Mitarbeiter müssen aus zwei Abteilungen in eine finden. Da könnte man sagen, da passt dann dieses „Unfreeze“, „Change“ und „Verstetigen“ ein bisschen. Ich würde das gar nicht „Refreeze“ nennen, sondern „wieder Verstetigen“. Ich möchte ja dann eine gute Struktur hinbekommen und die Mitarbeiter müssen sich in einer Abteilung wiederfinden. Auf der anderen Seite soll diese Struktur wieder ins Gleichgewicht kommen. Die Leute sollen sich natürlich trotzdem weiterhin kontinuierlich weiterentwickeln und Dinge machen, die sie für eine VUCA-Welt stark machen. Das heißt also, man hat diesen langfristigen Change, den ich agil ohne dieses Modell von Lewin sehe und auch das Kurzfristige, wo ich sage, da macht es vielleicht Sinn auch mal die Ansätze von Kotter daneben zu legen. Da kann man dann schauen, was man daraus möglicherweise für sich verwenden kann und was man in der Anwendung auch an Inspiration finden kann. Das hilft mir, immer wieder zu schauen, was ich denn im Prozess auch beachten muss. Zum Beispiel beim Thema Stakeholdermanagement oder die Notwendigkeit, eine „Vision for Change“ zu entwickeln. Also, das ist eigentlich in dieser Hinsicht ganz hilfreich. Und sich dann auch immer wieder die Frage zu stellen: Passt das noch? Das geht aber an sich auch sehr gut mit agilen Ansätzen. Also, dass man im Grunde immer wieder schaut, ob man noch die Dringlichkeit hat, ob Leute hinter einem stehen und, ob die Vision noch klar ist und die auch kommuniziert ist. Schnell Erfolge aufzuweisen geht gerade im agilen Change ganz gut. Das klassische Modell von Kotter lässt sich quasi sehr gut auf die agilen Themen übertragen. Was ich dann allerdings nicht teile, ist, dass das eine Abfolge von acht Schritten ist, sondern, das sind für mich dann quasi einzelne Punkte oder „Requirements“, die der Change-Prozess erfüllen muss, damit er funktioniert

Interviewer: ***Interessant. Das hatte ich so noch gar nicht betrachtet, dass das vielleicht auch ganz gut übertragbar ist.***

E X: Ja, genau. Also, man muss dann quasi sagen, das ist wirklich die „Requirements“-Ebene. Ich würde das Change Modell von Kotter dann nicht als Phasen-Modell sehen. Man kann sich in der langfristigen Betrachtung natürlich schon auch so ein bisschen die Frage stellen, womit man beginnt, wenn man einen größeren Change aufsetzt. Das macht natürlich auch im agilen „Setting“ Sinn. Die Dringlichkeit, zum Beispiel, die muss ich aber auch nach zwei Jahren immer noch aufzeigen, nicht nur am Beginn, gerade da ist sie nämlich meist offensichtlich. Wenn ich aber erste Erfolge habe, dann wird das manchmal sehr schnell vergessen. Das ist eine Erfahrung, die ich immer wieder mache. Also, es wird sehr schnell vergessen, wo man denn eigentlich herkommt und warum man denn unbedingt noch weitermachen muss. Die Leute, die am Anfang gesagt haben, wir brauchen das unbedingt, die sind irgendwann auch an einen Sättigungspunkt, wo sie sagen, warum müssen wir denn jetzt noch weitermachen?

Interviewer: ***Ja. Jetzt sind Sie schon so ein bisschen darauf eingegangen, aber vielleicht können wir an der Stelle nochmal tiefer einsteigen - was denken Sie, wann machen eher agile Change Management Ansätze Sinn und wann auch eher klassische?***

E X: Ja, das hat für mich ganz viel, mit der Frage zu tun, warum ich Change mache. Also, ist Change für mich ein Thema, bei dem ich eine Organisation grundsätzlich fit machen möchte für die VUCA-Welt und ist es ein Thema, das ich als Unternehmen einfach brauche, um dranzubleiben oder habe ich einen ganz konkreten Punkt, den ich verändern möchte. Zum Beispiel, dass zwei Unternehmen "mergen“ müssen oder zwei Abteilungen zusammengelegt werden oder, dass die Mitarbeiter den Umgang mit einem neuen System lernen müssen oder so. Das ist für mich dann schon klassisch, mit einem Wasserfall-Ansatz abbildbar. Also, wenn ich eine neue Software in Gesundheitsämtern einführen muss, damit die endlich die Infektionszahlen richtig erfassen. Und da habe ich 3000 Leute, die ich

entsprechend da hinbringen muss, dass sie das akzeptieren und auch nutzen können. Das kann ich dann am besten mit einem klassischem Change Modell machen. Auf der anderen Seite geht es bei agilem Change Management so ein bisschen um das Thema Kulturwandel, insofern, dass man eben auf die Anforderungen der VUCA-Welt eingeht. Das hat halt auch einen gewissen Abstraktionsgrad. Und dieser Abstraktionsgrad, der bringt es immer mit sich, dass man nicht ein ganz klares Ziel vor Augen hat, sondern viele mögliche Ziele. Also das ist ein bisschen unscharf, die Optionsräume, die sind ein bisschen unklar. Wenn ich den Auftrag bekomme, 1.000 Mitarbeiter auf ein System umzustellen, dann ist das ein ganz klarer Auftrag. Haltung zu verändern, Kultur zu verändern, das ist allerdings immer irgendwie mit einer gewissen Unschärfe behaftet.

***Interviewer:* Vielleicht hat man dann da also eher ein „moving target"?**

E X: Ja, absolut. Genau. Es ist auch ein „moving target", insofern, dass die Anforderungen im Zeitverlauf natürlich eher steigen und immer, wenn erste Erfolge sichtbar sind, dann bekommt man schnell Appetit auf mehr. Und das Management möchte dann natürlich auch gerne die Ziele noch ein bisschen erhöhen oder noch mehr erreichen. Das ist häufig so.

***Interviewer:* Was sind denn aus ihrer Sicht die Vorteile von agilem Change Management und wo würden Sie sagen, hat es vielleicht auch seine Grenzen?**

E X: Immer, wenn die Wege zu einem Ziel etwas abstrakt sind oder ich "moving targets" habe, dann hat es auf jeden Fall die Vorteile, dass ich in einem experimentellen Modus unterwegs bin und der erlaubt mir eben sehr schnell Lern-Zyklen anzustoßen und sehr viel auszuprobieren. Das sind ganz klar die Vorteile. Also, dass ich eher schnell reagieren kann und ganz klar in Iterationen vorgehe. Grenzen kommen auf, wenn ich genau weiß, dass ich gewisse Ressourcen brauche. Also, im agilen Ansatz kann ich schnell ein Ressourcen-Problem bekommen. Im Grunde müsste ich ja, jedes Mal, wenn ich einen Punkt gefunden habe der funktioniert, sagen, jetzt möchte ich das skalieren. Ich muss dann aber erst schauen, dass ich die entsprechenden Ressourcen dazu bekomme. Das ist so ein Thema, das ich in agilen Teams schwierig finde. Es gibt aber auch noch eine andere Problematik. Wir haben ja hier gerade agile Prinzipien und Vorgehensweisen, aber es wird nicht 100 Prozent mit einer agilen Methodik gearbeitet. Wir haben letztendlich auch immer wieder crossfunktionale Teams und ich habe keine Mitarbeiter, die 100 Prozent eine Sache machen. Das heißt, das lässt sich beispielsweise nicht rein nach einer „Scrum"-Logik steuern, wie es wünschenswert wäre. Man braucht schon sehr viel Feedback aus der Organisation. Das ist natürlich bei so einem Thema wie Kulturwandel oder Change im Allgemeinen schwieriger, da ein Feedback oder die entsprechenden Rückflüsse an Informationen zu bekommen, wie an anderen Stellen. Change hat immer auch ein Legitimationsthema. Es werden halt viele Dinge gemacht, die sich nicht sofort in KPIs niederschlagen, das ist ein häufiges Problem vom Thema Change.

***Interviewer:* Ja, das ist vielleicht auch manchmal ein bisschen schwer greifbar und dann ist das natürlich auch teilweise schwer zu rechtfertigen. Was ich noch ganz spannend finde, in der Literatur liest man auch, agile Organisationen, die sind an sich schon so veränderungsfähig und haben das eigentlich in ihrer DNA verankert, diese kontinuierliche Veränderungsbereitschaft, dass die gar kein Change Management mehr brauchen. Was ist Ihre Einschätzung dazu?**

E X: Ja, Change ist dann quasi Aufgabe von jedem Einzelnen. Das sehe ich auch so. Ich kenne allerdings wenige Organisationen, die ohne zu lügen behaupten können, dass sie voll agil funktionieren. Ein Unternehmen, wie Sipgate in Düsseldorf beispielsweise, die können das, glaube ich, behaupten. Und trotzdem haben die dort einige Leute, die auch immer wieder Antreiber sind, die letztendlich immer wieder bestimmte Formate verantworten und neue Impulse reinbringen. Ich sehe auf jeden Fall, dass das ein Widerspruch ist zum Begriff „Management", was ja auch eigentlich ein Wort aus der alten Welt ist. Das geht gar nicht. Also Change Management ist eigentlich ein falscher Begriff, weil wenn ich etwas „manage", dann bin ich eigentlich in der alten Logik unterwegs und versuche bestimmte Resultate zu erreichen, indem ich planvoll vorgehe und dann nach einer gewissen Logik agiere. Ich finde eigentlich, wir befinden uns hier vielmehr in einem kontinuierlichen Experimentierprozess und eigentlich gefällt mir der Begriff "Facilitator" viel besser.

***Interviewer:* Das heißt also, das Thema ist an sich auch in einer komplett agilen Organisation trotzdem wichtig. Jemand muss Verantwortung dafür übernehmen. Aber es ist vielleicht wo anders verortet und man nennt es vielleicht auch anders und kommt weg von diesem Management-Begriff?**

E X: Ja, also ganz klar. Ein kurzes Beispiel vielleicht dazu. Jetzt gibt es so ein paar Unternehmen, die können für sich behaupten, dass sie wirklich voll agil sind. Da sind natürlich ganz viele im Unternehmen immer auf der Suche nach besseren Methodiken, besseren Vorgehensweisen und Optionen zum Lernen und Austausch. Die leben diesen Prozess des kontinuierlichen Verbesserns. Trotzdem müssen diese Leute, die das machen, sich ja irgendwie ein bisschen koordinieren. Entweder bekommen die das selbst hin oder sie haben irgendwen, der das ein bisschen supported, der dem einen Rahmen gibt. Das kann auch eine Führungskraft sein. Es gibt ja durchaus in agilen „Settings" auch noch jemanden, der die Führungsrolle übernimmt und irgendwo gesamtverantwortlich oder auch teilverantwortlich ist. Und das können dann die Leute sein, das können aber auch andere „Facilitators" sein, die sich da entsprechend engagieren.

***Interviewer:* Ja, interessant. Was würden Sie Führungskräften oder Change Managern im Umgang mit Veränderungen, gerade in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit, denn empfehlen?**

E X: Ich würde zu einem integrativen Vorgehen raten, bei dem man nicht sklavisch versucht, Modelle umzusetzen und diese durchzufechten. Man muss sehr empfänglich sein für das, was aus der Organisation zurückgespiegelt wird. Das heißt also, dass das mitarbeiter- oder kundenzentrierte Vorgehen, das empathische Vorgehen wichtig ist. Es gibt ganz viel Rückmeldung aus der Organisation. Was man dabei allerdings immer betrachten muss ist, dass man nicht jede Rückmeldung nehmen kann und dann sagt, die Leute wollen das nicht, dann machen wir es nicht. Das ist wichtig. Also ich glaube, was einem Change Manager oder Change Verantwortlichen ganz klar hilft, ist eine

Vision zu haben und ganz viel Resilienz. Es hilft auch, ganz viel Beharrlichkeit mitzubringen auf dem Weg und sich auch immer wieder zu hinterfragen, ob das so passt und richtig ist. Ich würde empfehlen, auch andere danach zu fragen, aber sich davon dann auch nicht entmutigen zu lassen. Das ist, glaube ich, ganz wichtig, denn es gibt, gerade dann, wenn Hierarchien aufgebrochen oder langjährige Abläufe durchbrochen werden, sehr viele Leute, die anfangs skeptisch oder sogar feindlich sind. Manche von den Leuten wird man auch nicht los und ein Change Manager ist auch nicht immer auch derjenige, der die Entscheidungen über die Struktur fällt. Wer Glück hat, der hat auch die Möglichkeit, die Struktur mit zu verändern und entsprechend auch darauf zu achten, dass bestimmte Opponenten, die sich nach langer Zeit immer noch querstellen und destruktiv sind, dass die dann irgendwann auch keinen Einfluss mehr haben. Damit muss man umgehen können. Stakeholdermanagement ist auch extrem wichtig. Wenn man Glück hat, hat man auch eine klare Vision, eine Nutzenargumentation für die Leute, und einen gewissen Support aus dem Management, den man sich nicht ständig neu erkämpfen muss.

***Interviewer:* Ja, das macht es sicher deutlich einfacher. Kommen wir zu meiner letzten Frage: Wie schätzen Sie die Zukunft des Change Managements ein? Worauf wird es da ankommen und welche Rolle spielen agile Change Management Ansätze dabei?**

E X: Gute Frage. Ich glaube, das, was ein Change Management leistet, ist ein Feld, das immer breiter wird. Die Frage ist möglicherweise auch, wie wird sich das Change Management weiter entwickeln? Wird es weiter in Richtung „People Experience Management“ oder „Happiness“-Themen gehen? Oder geht es um die harten Transformations-Themen auch aus einer Sicht des Innovationsmanagements? Werden die im Change Management vereint, oder gibt es einzelne Zuständige? Ich finde die Klammer zwischen beidem ganz spannend - wenn man die volle Klaviatur bespielen kann, umso besser. Es wird da sicherlich auch, je nach dem, was die Unternehmen mehr bewegt, einmal mehr in die eine Richtung und einmal mehr in die andere Richtung gehen. Was auch immer wichtiger wird ist, digitale Führungskompetenzen und Coaching-Kompetenzen weiterzuentwickeln. Also, entsprechende moderne Ansätze fest im Unternehmen zu etablieren und dann nicht nur auf Seite des Unternehmens, sondern auch auf die der Mitarbeiter zu schauen.

***Interviewer:* Ja, spannend. Was ich jetzt auch ganz oft gehört habe ist, das Thema digitale Tools im Change Management tatsächlich auch noch stärker zu etablieren.**

E X: Ja, das machen wir sehr stark. Also, meine Erfahrung mit digitalen Tools ist eine sehr gute. Wir setzen da jetzt schon länger auch auf „Conceptboards“, in dem Fall nicht „Mural“, sondern „Trello-Boards“ und so und ähnliche Dinge. Was wir bislang nicht haben ist so eine Art SAP oder so für Change. Wir überlegen schon, wie können wir eigentlich Fortschritte messen und wie können wir dazu vielleicht langfristig ein Tool nutzen, aber so weit sind wir noch nicht, dass wir da eine Automatisierung haben. Das ist glaube ich aktuell mehr so ein bisschen ein Wunschdenken. Aber das wäre natürlich ganz interessant, dann ließe sich die Messung von Interventionen besser machen. Also, wenn man sagt, wir machen im Grunde immer wieder Messreihen auf, um zu schauen, wie die Wirkung ist. Das könnte man dann möglicherweise auf eine individuelle Ebene runterbrechen, das wäre natürlich traumhaft, wenn ich wüsste, ich habe da eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern, denen individuelle Maßnahmen guttäten. Aktuell schießen wir quasi noch mit Schrotflinten und versuchen, damit möglichst viele zu treffen. Wir arbeiten natürlich mit Personas, aber letztendlich schießen wir mit unseren Maßnahmen mit Schrotflinten. Die Sache ist dabei eigentlich nur, was passt für wen, in welcher Größe, aber ich glaube machbar ist sowas heute schon in der ein oder anderen Ausprägung.

***Interviewer:* Ja, sowas wäre natürlich wahnsinnig spannend und charmant. Von meinen Fragen war es das eigentlich soweit. Vielen Dank schon mal an der Stelle! Fällt Ihnen denn noch irgendetwas ein, was darüber hinaus noch besonders wichtig ist bei dem Thema?**

E X: Gute Frage. Eigentlich nicht. Ihre Ergebnisse würden mich dann natürlich interessieren.

Experteninterview XI

Experte/ Code	E XI
Aktuelle Funktion	Change Manager
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	4 Jahre
Interviewdatum	03.02.2021
Interviewdauer	36 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?**
E XI: Ja. Also, ich bin aktuell in einem großen Konzern im Bereich „Public Transport“ tätig und da bin ich im Veränderungsmanagement. Im ganzen Konzern hat quasi jedes Geschäftsfeld eine eigene Verankerung von Change Management. Bei uns sind wir circa 15 Personen und wir sind dann nochmal aufgeteilt auf verschiedene Zuständigkeitsbereiche, wie Produktion, das umfasst quasi die Instandhaltung, oder das Thema Service. Ich bin in der dritten Gruppe der „Zentraler“ tätig, sag ich mal. Wir sind für die Begleitung der Change Teams in der Zentrale und für die Top-Projekte, die es gibt, zuständig. Das heißt, wir haben drei Stoßrichtungen in unserer Abteilung. Und ich begleite aktuell zwei Projekte aus dieser internen Veränderungssicht. Das heißt, ich unterstütze die Veränderungen, die damit einhergehen. Dabei geht es darum, zu schauen, welche Fachbereiche denn eigentlich betroffen sind von der Veränderung, auf die Zusammenarbeit zu schauen, Workshops zu initialisieren, die Kommunikation ein bisschen mit zu begleiten und auch ein bisschen Sparringspartner für die Projektleitung zu sein. Damit die eben hin und wieder auch mal gespiegelt bekommen, was das, das da gerade in dem Projekt geplant wird, vielleicht auch für Implikationen auf andere Bereiche hat. Da bin ich jetzt ganz konkret seit August unterwegs, also jetzt genau seit einem halben Jahr. Vorher habe ich drei Jahre bei einem großem Automobilhersteller in der Organisationsentwicklung gearbeitet. Da waren wir hauptsächlich im Bereich Produktion unterwegs und an sich eher mit größeren Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen oder eben großen Transformationen auf Management-Ebene beschäftigt. Im Kontext von „global organisational development“ haben wir da dann versucht, das Führungskräfteentwicklungskonzept aus Deutschland zu übertragen und auch in China umzusetzen und in Südafrika fortzuführen. Das war da so mein Schwerpunkt.

***Interviewer:* Super. Danke. Jetzt haben wir uns ja vorab schon ein bisschen über meine Dissertation und das Thema unterhalten, bist du ansonsten schon mit dem Begriff bzw. der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen? Und wenn ja, inwiefern?**
E XI: Also, grundsätzlich vielleicht noch zum Hintergrund: Agilität ist ja auch Teil meiner Doktorarbeit, in der ich mich mit diversen Teams befasse. Bzw. damit, inwiefern Agilität für diverse Teams hilfreich sein kann. Ganz konkret auseinandergesetzt mit einem agilen Change Management habe ich mich tatsächlich auch zum Einstieg in meinen jetzigen Job. Da habe ich einen Artikel gelesen, eher aus so einer Praktiker-Zeitschrift, glaube ich, aber, den fand ich ganz treffend. Da ging es eigentlich darum, so ein bisschen diese Grundpfeiler von klassischem Change Management, die wir ja haben, mal zu hinterfragen und mit den agilen Prinzipien zu kombinieren. Und die Frage war, ob das nicht die Zukunftsrichtung ist. Und da bin ich selbst tatsächlich auch sehr davon überzeugt, dass dieser Gedanke, dass wir Change komplett planen können, nicht mehr in unsere Welt passt. Es ist alles sehr volatil. Ein Extrem ist zu sagen, wir planen jetzt mal 2 Jahre voraus, wie wir die Veränderung begleiten und die Kommunikation dazu machen wollen. Und da würde ich sagen, dass das nicht funktioniert und wir das genauso iterativ und kontinuierlich begleiten müssen, wie wir das vielleicht im agilen Projektmanagement machen würden. Die Welt ist halt nicht mehr so vorhersehbar und die Schwerpunkte verschieben sich auch mit der Zeit. Das heißt, so ein bisschen damit auseinandergesetzt habe ich mich schon und ich bin auch der Überzeugung, dass es das braucht. Ich selbst versuche, das auch so ein bisschen in der Projekt-Begleitung, die ich mache, umzusetzen.

***Interviewer:* Ja, super. Da können wir ja vielleicht gleich nochmal ein bisschen näher drauf eingehen, wie ihr das bei euch so gestaltet. Ich würde vorab gerne nochmal kurz darauf zu sprechen kommen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E XI: Nein, das passt total gut. Was du sagst, würde ich total unterschreiben. Ich habe gerade nur so ein bisschen überlegt, was da die größten Herausforderungen wären, aber da kommen wir bestimmt auch noch drauf. Was das aber direkt bei mir ausgelöst hat, ist folgendes: Kotter und Levin haben in ihren Ansätzen ja eher dieses „top-down"-Denken, also die sehen es so, dass Change von der Unternehmensspitze aus gesteuert wird, während man das im Vergleich dazu, im agilem Change Management mehr so basisdemokratisch macht. Und da habe ich das Gefühl, das kann nur zusätzlich sein. Also, jetzt ganz konkret, in den Projekten, in denen ich unterwegs bin, da sind die Projektleiter und die Führungskräfte weiterhin die kritischsten und wichtigsten Change-Treiber, die man hat. Also, auch wenn wir irgendwie versuchen, das Team mehr mit einzubeziehen und ganz viel partizipativ zu machen, geht es nicht ohne die Hierarchie. Also, da würde ich das klassische Change Management so ein bisschen in Schutz nehmen wollen. Diese Hierarchie von oben ist, zumindest in der Organisation, in der ich jetzt bin, sehr wichtig. Aber das ist auch eine sehr große Organisation, die definitiv nicht insgesamt agil ist, sondern höchstens ein paar kleine agile Projekte hat und insgesamt sehr hierarchisch ist. Da geht es nicht ohne die Projektleiter und die Hierarchie und die Vorstände. Das ist mir jetzt grade so aufgefallen. Also, dass das so ein bisschen der Bruch ist, den ich erlebe zwischen Theorie und Praxis. Ich kann bei uns so ein bisschen agiles Change Management machen, aber ich brauche die Projektleitung komplett hinter mir, sonst funktioniert es einfach nicht.

Interviewer: Okay, interessante Anmerkung, das kann ich gut nachvollziehen. Wenn wir jetzt nochmal ein bisschen stärker auf den Change Management Ansatz eingehen, den ihr bei euch verwendet. Wie würdest du den beschreiben? Und woran machst du das fest?
E XI: Was bei uns vielleicht auch das ist, was ein bisschen einzigartig ist, ist, dass wir nicht auftragsgesteuert sind. Also, dass wir quasi keine Beratertage an die Fachbereiche verkaufen, sondern, dass tatsächlich vom Vorstand gewollt ist, dass es change-seitig eine kontinuierliche Begleitung der Bereiche gibt, um den Wandel und die Umstellung, die wir ja alle erleben, unterstützen zu können. Das ist natürlich eine super Ausgangslage, weil mich jetzt kein Abteilungsleiter beauftragt das und das zu tun, sondern ich wirklich den gesamten Bereich als Auftraggeber habe. Durch diese kontinuierliche Begleitung entsteht natürlich einerseits eine Vertrauensbildung zu den Führungskräften. Ich glaube, das ist die Basis, um zu verstehen, wo das Projekt steht, wo die Mitarbeiter stehen und wo sie Schwierigkeiten sehen, also innerhalb des Projektes. Und, um dann eben auch die Sicht von außerhalb mit reinzuholen. Also, wie nimmt die Organisation das Projekt wahr? Verstehen die, was erreicht werden soll? Unterstützen die das auch, wenn das Projekt dann in die Linie kommt? Das sind so ein bisschen die Schwerpunkte. In unserem Team verstehen wir uns immer so ein bisschen als die Brückenbauer, die das Projekt auch innerhalb verstehen. Also, was die für Ziele haben und warum das für die Gesamtorganisation wichtig ist. Aber, auch die Brücke zur Linie. Es geht also darum, das immer wieder zusammenzubringen, mit dem, der das dann am Ende auch umsetzen muss. Und dann ist es so, dass wir im Projekt meistens nicht die einzige Person sind, die sich mit dieser Veränderung befasst. Sondern, dass es meistens, durch externe oder projekteigene Ressourcen, noch eine Person gibt, die auch die Kommunikation und den Change begleitet. Mit dieser Person sind wir dann im Zusammenspiel. Die hat dann meist die innere Projekt-Perspektive und ich komme dann mit dazu und versuche im „Sparring" und in der Zusammenarbeit auch die anderen Perspektiven mit reinzubringen. Und, wenn es dann konkret um Change-Konzepte, um Change-Maßnahmen und um die Kommunikation geht, dann versuche ich auch immer wieder zu betonen, dass wir da die Verbindung aufbauen müssen oder Fragezeichen auflösen sollten, die mir in der restlichen Organisation begegnen.

Interviewer: Okay. Würdest du den Ansatz dann mehr diesem klassischen Change Management Bereich zuordnen oder sagst du, ihr habt ein agiles Change Management bzw. vielleicht auch nur einzelne Aspekte davon?
E XI: Das überlege ich jetzt gerade. Ich finde das gar nicht so einfach. Unsere Abteilung ist keine, die jetzt irgendwie einen Jahresplan für einen Bereich hat. Natürlich erarbeiten wir, jetzt gerade zum Jahresauftakt, irgendwie klassisch Zielrichtungen mit den Bereichen und versuchen dann natürlich auch drauf hinzuarbeiten. Aber wir wehren uns dagegen, so klassische Change-Pläne zu machen, weil wir sagen, das hat keinen Bestand und keinen großen Mehrwert. Wir brauchen zwar Leitplanken und eine Vision, aber wir brauchen keine so konkrete Maßnahmen-Planung. Da sind wir tatsächlich eher immer im „Hier und Jetzt" und versuchen da Dinge zu bearbeiten und machen, anstatt jetzt schon groß etwas für das vierte Quartal zu planen. Also, dadurch finde ich ist das dann eigentlich relativ agil. Es ist jetzt aber, glaube ich, nicht so, dass meine Kollegen sich als agile Change Manager verstehen würden. Das ist eher so ein bisschen der Tatsache geschuldet, dass wir den Vorteil haben, dass wir kontinuierlich mit drin sind. Also, dass wir quasi nicht irgendwie konkrete Maßnahmen verrechnen müssen und es deswegen auch keinen Druck gibt, unseren Mehrwert ständig wieder neu rechtfertigen zu müssen und daher auch ganz viel geplant zu haben. Dadurch ermöglichen wir uns eine ziemlich große Agilität, ohne, dass das von den Kollegen so bezeichnet wird.

Interviewer: Das ist sehr spannend. Und, was glaubst du, wie seid ihr mit dem Ansatz aufgestellt? Also, funktioniert das so gut? Oder denkst du, dass es vielleicht auch Sinn machen würde, da auch bewusst noch ein bisschen mehr in die Richtung agiles Change Management zu gehen?
E XI: Vom Gefühl her – also, vor dem Hintergrund, dass ich jetzt gerade erst seit 6 Monaten im Konzern bin – würde ich sagen, dass das, was wir machen eine Mischung ist, die aktuell auf die höchste Akzeptanz trifft. Denn, und das erlebst du wahrscheinlich auch, wenn man im Konzernumfeld aktuell mit dem Thema Agilität kommt, ist da teilweise ein großer Widerstand zu spüren. Die Leute haben schon grundsätzliche Vorbehalte dem Begriff Agilität gegenüber, wissen nicht was das konkret ist und was es soll. Daher würde ich, aus Marketingzwecken, keinem meiner Kollegen empfehlen, das jetzt zu betonen und zu sagen, wir machen übrigens agiles Change Management. Wenn wir aber konkret darüber sprechen, was agiles Change Management eigentlich bedeutet, finde ich, wir leben davon relativ

viel, ohne es so zu nennen. Und, ich würde auch sagen, an manchen Punkten könnte man das vielleicht sogar nochmal mehr betonen, dass auch dieses integrative und das gemeinsame Lernen etwas ist, was uns besonders wichtig ist. Aber die ganze Abteilung hat auch eine sehr starke Fundierung im systemischen Ansatz. Also, es gibt sehr viele systemische Berater bei uns. Und in dieser systemischen Sichtweise hast du das ja eigentlich auch schon mit drin, dieses iterative und dieses gemeinsame Lernen. Da würde ich schon auch ein paar Überschneidungen sehen.

***Interviewer:* Wenn wir im nächsten Schritt vielleicht mal auf die Vorteile und auch die Grenzen eingehen, was denkst du, was sind Vorteile, die ein agiles Change Management mit sich bringt? Und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen? Jetzt bist du grade ja schon auf das Thema der Akzeptanz von Agilität bei den Mitarbeitern eingegangen, vielleicht kannst du ja nochmal ein bisschen weiter in die Richtung denken?**

E XI: Zum Thema Vorteile würde ich als erstes sagen, wenig Ressourcenverschwendung. Also, wenn ich jetzt überlege, in den Projekten, in denen ich bin, wenn wir da uns im letzten Jahr viel Zeit für irgendwelche Change-Pläne genommen hätten, wären die spätestens jetzt über den Haufen geworfen worden. Daher war das ressourcenschonend, dass wir nur mit sehr groben Leitlinien unterwegs waren und versucht haben, die Dinge kontinuierlich zu entwickeln und umzusetzen und eben wegzugehen von einer konkreten Maßnahmen-Planung für die nächsten Monate. Also, das ist auf jeden Fall ein Vorteil. Grundsätzlich glaube ich einfach, das Thema, schnell reagieren zu können, wenn der Vorstand in irgendeine andere Richtung will, ist wahnsinnig wichtig. Ein Projekt bekommt manchmal einen neuen Projekt-Auftrag, was jetzt schon öfter passiert ist. Hätten wir da jetzt immer so sehr starre Prinzipien angewendet, in der Sache und auch in Bezug darauf, wie wir kommunizieren, dann wäre das natürlich viel schwieriger, als in so einem agileren Kontext, in dem wir auch immer mal wieder Zwischenstände präsentiert haben. Wir haben den Leuten auch immer transparent gemacht, was unser aktueller Stand ist oder welche Formate wir gerade ganz konkret machen. Also wir sagen, das ist das, was wir wissen, aber, das ist auch das, was wir nicht wissen. Und das kommt total gut an. Also, auch Unklarheit transparent zu machen ist etwas, das den Leuten hilft, besser damit umgehen zu können. Das ist wesentlich besser, wie wenn dann irgendwann eine Ampel im Projektplan auf Rot steht und wir alle Change-Maßnahmen stoppen, weil wir nicht wissen, wie es weitergeht. Ich glaube, es ist ein riesen Vorteil, diesen Umgang mit Unsicherheit transparent zu machen. Das ist aber auch das, wo es so ein bisschen an seine Grenzen kommt. Das ist jetzt wahrscheinlich auch der Organisationskultur geschuldet. Gerade die Projektleiter denken bei uns schon in sehr klassischen Projektmanagement-Kategorien. Die haben dann in einem großen Projekt ihre Teilprojekte und „tracken" dann den Fortschritt und im Endeffekt wollen sie das auch für das Thema Change. Und da ist es natürlich, gerade wenn man sich so ein bisschen einem agilen Ansatz verschreibt, total schwierig, diese Teilprojektziele klar zu formulieren und dann wirklich konkret herunterzubrechen, weil eigentlich hat ein Projektleiter dann das Bedürfnis, den Change planbar zu machen. Wir sagen an der Stelle dann immer, wir können die groben Ziele zwar gemeinsam planen und wir können gemeinsam konkrete Maßnahmen aufstellen, die auf dieses Ziel einzahlen, aber wir können jetzt nicht den kompletten Change für die nächsten zwei Jahre planen. Und da kommt es immer zu diesem Kulturbruch, dass in so einer hierarchischen, klassischen Welt Planbarkeit erwartet wird. Der wird auch nicht nur von den Projektleitern erwartet, sondern die müssen ja auch reporten. Also, der Vorstand fragt den Status von allen Teilprojekten ab und wenn Change dann zum Beispiel ein Teilprojekt ist, dann muss da in der gleichen Logik reportet werden. Und da ist das mit dem agilen Ansatz schwierig zu vermitteln. Ich glaube, dann kommen wir immer in diese hybriden Formate. Also, dass wir dann doch versuchen, nicht nur in einer „Sprint Logik" und so zu arbeiten, sondern halt doch auch mal längerfristige Ziele aufzuschreiben oder zu planen.

***Interviewer:* Das ist sehr spannend, dass mal so zu hören. Dazu fällt mir noch eine Frage ein. In der Literatur wird teilweise gesagt, wenn eine Organisation komplett agil ist, dann braucht es eigentlich kein Change Management, weil diese kontinuierliche Veränderungsbereitschaft schon so in der DNA der Organisation verankert ist. Wie schätzt du das ein?**

E XI: Ich habe dazu Anfang des Jahres eine Studie gelesen über Spotify, die ja wirklich eine komplett agile Organisation sind. Und da war so ein bisschen die Quintessenz, dass deren Modell - natürlich sind die auch extrem gewachsen und mittlerweile riesengroß, vielleicht gilt das also nicht für ein agiles Start-up - nur so gut funktioniert, weil die ganz viele Stellen und Positionen geschaffen haben, die eigentlich genau das machen, was wir unter Change Management verstehen. Daher hätte ich da ganz großes Störgefühl, zu sagen, es braucht dann kein Veränderungsmanagement mehr, wenn alles agil ist. Ich würde eigentlich sagen, dass doch genau diese erhöhten Anforderungen, die eine agile Organisation an die Leute stellt, dieser Umgang mit schnellem Wandel und Unsicherheit, dass das etwas ist, das aufgefangen werden muss, damit es eben nicht zu einer Überforderung, einem Burnout und dem „Verschleiß" der Menschen führt. Also, ich würde dem quasi widersprechen.

***Interviewer:* Ja, interessant. Also, vielleicht ist das Thema einfach anders betitelt oder irgendwie anders verortet in der Organisation, aber man braucht es an sich trotzdem. Vielleicht ist ja auch einfach der Begriff Change Management schwierig, weil man den Change ja dann gar nicht mehr wirklich „managen" kann.**

E XI: Ja. Und ich meine, wenn wir agiles Arbeiten ganz konkret betrachten, da gibt es ja so Rollen wie einen „Scrum Master" oder einen „agile Coach". Und es ist wichtig, den Leuten die Methodik zu erklären. Und irgendjemand muss eine „Retrospektive" dann auch moderieren. Wenn wir ehrlich sind, kann ein Moderator seinen eigenen Input nicht gut einbringen. Das heißt, um ein Team oder eine Organisation weiterzuentwickeln, auch im rein Agilen, braucht es irgendwie eine Außenperspektive. Und ich glaube, es ist total wichtig, nicht zu unterschätzen, dass dieses Agile auch höhere Anforderungen an die Leute stellt. Wer richtig viel leistet, der braucht, glaube ich, auch eine gute Struktur und ein gutes Miteinander im Team. Und das muss ja auch irgendwie gestaltet sein. Und da müssen Leute Zeit dafür haben und auch die Ressourcen, das zu begleiten.

Interviewer: ***Alles klar, verstehe, danke für deine Einschätzung dazu. Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:***

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Und, wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?

E XI: Also, gerade bei dem Punkt Stabilität und Sicherheit, das ist natürlich nichts, was man jetzt so klassischerweise dem Agilen zuordnen würde. Ich habe auch das Gefühl, dass ich in meiner Rolle jetzt ja formal gar nicht wirklich Sicherheit geben kann. Aber informell, dadurch, dass ich ein konstanter Ansprechpartner für die Projektleitung bin, gibt das natürlich eine gewisse Stabilität, allein in dieser persönlichen Beziehung. Da gibt es auch teilweise Stellen, an denen sich die Projektleiter nochmal absichern wollen, an denen ich denke, das ist jetzt interessant, dass ihr da gerade nochmal meine Meinung braucht und, dass euch das an der Stelle hilft. Ich glaube, das ist ein ganz entscheidender Punkt, der durch einen agilen Ansatz allein nicht abgedeckt ist. Also, diese zwischenmenschliche Stabilität, kontinuierliche Ansprechpartner und eine vertrauensvolle Beziehung. Das muss die Basis sein und dann kann man mit Dinge agil anpassen. Wenn es das nicht hat, dann, glaube ich, wirken auch die agilen Stellhebel nicht. Die funktionieren halt nur, wenn es auch ein gutes Miteinander gibt. Wenn man die Werte von Agilität jetzt mal auf so einer höhergelegenen Ebene anschaut, dann steckt da ja viel schon mit drin. Also, in Bezug auf Augenhöhe und Zusammenarbeit und was da so im Fokus steht. Wenn man das wirklich auch lebt, dann ist dieses Vertrauen da wahrscheinlich auch mit drin. Das käme dann jetzt so ein bisschen darauf an, wie definiert man, was wozu gehört. Aber, in dieser schnelllebigen Welt gibt es einen großen Bedarf, dieses Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit irgendwie auch mitzubegleiten.

Interviewer: ***Ja, vielleicht sind das dann ein Stück weit auch Anforderungen, die über das Change Management hinaus gehen und sich an die Organisation als Ganzes richten. Also, wie ist die Kultur der Organisation? Wie ist das Mindset der Menschen? Und so Themen.***

E XI: Ja, glaube ich auch.

Interviewer: ***Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn macht und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest?***

E XI: Also, ich glaube, da ist das Umfeld ganz entscheidend. Wenn mein Projekt quasi klassisch hierarchisch „getrackt" wird und ich auch den Erfolg von Veränderungen „monitoren" und „reporten" muss, dann macht es natürlich Sinn, mit den Projektleitern auch mal ein größeres Change-Konzept oder einen Plan auszuarbeiten, wie man es vielleicht eher im klassischen Change Management machen würde. Einfach, um, sag ich mal, das Bedürfnis der Organisation nach Planbarkeit zu erfüllen. Wenn mein Projekt vielleicht ein bisschen kleiner ist und gar nicht so die „Management Attention" hat, würde ich sagen, ist es sinnvoll, nicht so viel Zeit mit Plänen zu verschwenden, sondern konkret an den groben fachlichen Visionen zu arbeiten und die Zeit eher in die Begleitung und den Aufsatz eines Projektteams zu stecken. Dann merkt man schon recht schnell, was die entscheidenden Themen sind. Also, ich meine, wenn du einen Workshop mit einem Team machst, dann ist danach wahrscheinlich ziemlich schnell klar, welche Themen man da angehen muss. Und die Themen kann man, egal wie viele Vorgespräche man mit dem Projektleiter hatte, im Vorfeld nicht so runterschreiben. Das heißt, klassischer Change-Plan, wenn die Organisation das braucht, wenn die auch ein Dokumentations-Bedürfnis hat. Und, wenn es das nicht gibt, dann würde ich es agil machen und mehr ausprobieren und iterativ überprüfen, ob man auf dem richtigen Weg ist oder was anders machen muss.

Interviewer: ***Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?***

E XI: Eigentlich ist das viel von dem, was wir jetzt schon besprochen haben. Auch die Aspekte, die bei dir in der Befragung genannt wurden, sind im Grunde schon die, die am wichtigsten sind. Transparenz zu haben, selbst in einem unklaren Projektablauf ist immer noch besser, als keine Transparenz haben. Also ist es gut, lieber eine Unklarheit zu kommunizieren, als gar nicht zu kommunizieren. Das merke ich auch gerade einfach wieder. Das ist unglaublich wichtig. Als Change Manager kontinuierlich für die Projektleiter da sein zu können, keine Eigeninteressen zu haben und glaubhaft vermitteln zu können, nichts anderes, als den Erfolg des Projekts im Sinn zu haben, das ist einfach auch eine super wichtige Basis, die einen Unterschied macht. Und, so doof es klingt, ich würde empfehlen, den agilen Ansatz im Change auszuprobieren. Es gibt so viele unterschiedliche Methoden und Werte, die man ausprobieren kann. Keiner muss sofort lehrbuchartig „Scrum" oder „Design Thinking" oder was auch immer befolgen.

Aber man kann zum Beispiel mal eine Retroperspektive einbauen. Man kann auch seine Meeting-Formate hinterfragen. Man kann wirklich mal im ganz kleinen Dinge ausprobieren und da gar nicht erst so eine große Hürde aufbauen. Und ich glaube, auch gerade aus dieser Change-Rolle heraus, darf ich meinem Kollegen gar nicht sagen, dass wir viel von einem agilen Change Management machen, weil dann kommt so ein Widerstand. Dann sagen die: Wie? Agil? Was soll das eigentlich? Ich glaube man muss eher über die inhaltliche Ebene kommen und sagen, du erlebst doch auch, wie schnelllebig das gerade ist, und, dass die Entscheidungen von gestern, morgen schon keinen Bestand mehr haben, dann lass uns doch weggehen von einem großen Change-Plan und hin zu einer iterativen Change-Planung und Begleitung. Ich glaube, das „Wording" ist da wichtig und dann sind die Werte und Ansätze von diesem agilen Change Management Ansatz genau die, die gerade in der Zeit, in der wir sind, Sinn ergeben.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze im Change Management dabei spielen?**
E XI: Ich glaube, es ist alternativlos, dass sich das Change Management im gleichen Sinne weiterentwickelt, wie es das Projektmanagement erlebt hat, wie es die Organisationen grundsätzlich gerade erleben. Transformation, Mitarbeitereinbindung, „Purpose". Das sind ja so Themen, die generell gerade kommen und ich glaube, da wäre es einfach illusorisch zu denken, dass die nichts mit uns als Change Manager machen. Und dann ist es, glaube ich, in der Zukunft wichtig, um so bisschen die Basis unter diesen Hype um Transformationsthemen legen zu können, das 1x1 von Beratung und Organisationsentwicklung mitreinbringen zu können, um dieser Welt zu begegnen. Also, ich glaube, die Relevanz wird tendenziell noch mehr steigen. Wir erleben das jetzt schon und das wird nicht wieder weggehen. Wir werden nicht wieder mehr Zeit haben, um Dinge voraus zu planen. Wir werden in 5 Jahren nicht mit weniger Veränderungen umgehen müssen, als aktuell, sondern tendenziell mit noch mehr. Was wir jetzt, glaube ich, schon erleben, wird sich dementsprechend eher potenzieren. Also, dass es ein Bedürfnis gibt, in der Veränderung begleitet zu werden und, dass es ein größeres Bedürfnis gibt, einbezogen und informiert zu werden und nicht nur „top-down" Entscheidungen mitgeteilt zu bekommen. Das wir alles nur noch mehr. Das macht es nicht einfacher für uns und wir werden als Change Manager nicht überflüssig, da bin ich mir relativ sicher.

***Interviewer:* Das glaube ich auch. Super. Vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?**
E XI: Deine Forschungsergebnisse interessieren mich dann natürlich, weil ich das super spannend finde, aber das können wir ja auch so nochmal besprechen. Ansonsten, vielleicht noch mal der Hinweis, dass es notwendig ist, die beiden Welten zusammenzuführen und auch, dass Change Management agil wird. Wir müssen das nicht unbedingt so nennen, aber wir sollten da reinkommen, so zu agieren. Es kann nicht sein, dass das Projektmanagement da teilweise schon so weit ist und viele mit „Scrum" arbeiten und beim Thema Change holen wir auf einmal den Jahresplan raus. Das muss zusammenkommen und ich finde es sehr gut, dass du dich dem Thema widmest.

Experteninterview XII

Experte/ Code	E XII
Aktuelle Funktion	Systemischer Berater für Change & New Work
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	5 bis 6 Jahre
Interviewdatum	03.02.2021
Interviewdauer	42 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Zuerst geht es um deinen fachlichen Hintergrund. Kannst du kurz sagen, was du beruflich aktuell machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?**
E XII: Ja, ich bin Change Management Berater in einer Beratung, die spezialisiert ist auf Change Management. Also, tatsächlich machen wir nichts anderes. Dazu gehören auch Themen wie Agilität. Also, ich bin einerseits systemischer Berater, aber auch „agile Coach". Und vom Hintergrund her beschäftige ich mich eigentlich schon seit einigen Jahren, also, bestimmt seit 5 bis 6 Jahren mit Change im Team. Vorher habe ich im Konzern gearbeitet und war da auch selbst als Change Agent eingesetzt. Das heißt, die Rolle auch aus der Mitarbeiter-Sicht mitzumachen, ist mir durchaus vertraut. Und ich habe auch schon meine Masterarbeit im Change Management geschrieben. Ich habe meinen MBA in International Management gemacht, also, da auch meinen Fokus auf Veränderung, Business Strategie aber auch auf das Thema Innovationsmanagement gelegt. Aktuell ich bin vorrangig in Beratungs-Projekten tätig. Seit Neuestem bin ich aber auch als New Work Trainerin für eine New Work Pionier Ausbildung verantwortlich. Also das ist jetzt quasi ein weiteres Themenfeld.

***Interviewer:* Super. Ich hatte das aus deinem „LinkedIn"-Profil ja schon erahnt, dass das thematisch ganz gut passt, das ist ja wunderbar, das freut mich! Vielleicht kannst du nochmal ein bisschen darauf eingehen, inwiefern du schon mit dem Thema agiles Change Management zu tun hattest und wo da im Alltag vielleicht auch deine Berührungspunkte sind?**
E XII: Also tatsächlich gibt es da eigentlich zwei Perspektiven: Das eine ist, wie wir selbst als Beratung vorgehen, sprich intern. Wir haben keine Hierarchien, sind sehr frei organisiert, haben keine festen Teams und machen beispielsweise auch „agile Staffing". Das heißt, wir schauen, wenn wir einen Anlass haben, wer jeweils die am besten geeigneten Berater dafür sind, um den Bedarf abzudecken. Wir schauen quasi aus einer Ressourcen-Sicht heraus, was macht Sinn und stellen dann das Team zusammen. Wir sind eine rein virtuelle Organisation, das heißt, wir haben gar kein Büro mehr, wir arbeiten eigentlich nur virtuell zusammen oder sind dann eben maximal beim Kunden gemeinsam vor Ort. Von der Arbeitsweise her, würde ich sagen, sind wir nicht so aufgestellt, dass wir strikt, nach agilen Methoden arbeiten. Einige von uns machen das. Aber es ist jetzt nicht so, dass wir klare agile Rollen haben, wie einen „Scrum Master" oder einen „Product Owner" oder ähnliches. Das ist bei uns nicht der Fall. Wir sind aber in der Hinsicht agil, dass wir in unserem Job wenig mit fertigen Vorlagen oder Plänen arbeiten, sondern aufgrund der Situation beim Kunden iterativ unterwegs sind. In Change Projekten ist es tatsächlich so, dass wir von den Ansätzen her eigentlich auch immer eher dem iterativen Ansatz folgen. Man kennt so das klassische Change Management, also, so die Ansätze, die eine Reihenfolge vorgeben, der man irgendwie folgen könnte. Das ist aber in vielen Situationen einfach realitätsfern. Um ein Beispiel zu geben: Wir haben viele Projekte, in denen es darum geht, eine Reorganisation zu begleiten. Und in den meisten Projekten gibt es kein fertiges Organigramm in einer Schublade und keine neuen Prozesse oder Operation Models, sondern das ist etwas, das mit dem Kunden gemeinsam unterwegs entsteht, so dass wir auch in den Change Projekten eigentlich nur iterativ arbeiten können. Also, es ist so, dass wir theoretisch maximal klassisch planen können, mit welchen Methoden wir arbeiten. Das ist etwas, das sich immer wiederholt. Also, zum Beispiel, die Frage, wann ein guter Zeitpunkt für eine Stakeholder-Analyse oder ähnliches ist. Aber selbst das unterliegt meistens der Dynamik der Projekte. Also, auch da muss man schauen, wo gerade der Bedarf am höchsten ist, was wir vorziehen und was wir nach hinten verschieben. Wir sind also, ich denke mal, wenig dogmatisch in den Ansätzen. Also, nicht, dass ein falscher Eindruck entsteht. Wir folgen wenig Dogma, wenn es darum geht, was ist jetzt genau der Ansatz von A bis Z ist und wählen quasi situationsbedingt aus, wie wir am besten weiterkommen. Also, wir stellen uns die Frage, was aus unserer Erfahrung heraus irgendwie vorhersehbar ist und wo wir aber auch ganz gezielt sagen, das erschließt sich unterwegs und darauf müssen wir reagieren, wenn es dann kommt.

***Interviewer:* Okay. Ich würde gerne noch kurz darauf zu sprechen kommen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem eher klassischen und einem eher agilen Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***

- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Jetzt würde mich interessieren, passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?

E XII: Also, wenn es nach den Kriterien geht, würde ich behaupten, wir arbeiten gar nicht mit klassischem Change Management. Weil ich ursprünglich aus der Unternehmenskommunikation komme, habe ich häufiger die Rolle ein Change Kommunikationskonzept zu machen, um dann das Projekt zu begleiten. Und selbst da, sozusagen auf einer Meta-Ebene, gehen wir agil vor. Ich habe eben nicht den Anspruch, am Anfang ein Konzept zu schreiben, das dann für ein halbes Jahr gilt, sondern auch da geht es schon darum zu schauen, wen wir an den richtigen Stellen befähigen müssen, um Kommunikator zu sein. Tatsächlich passiert da viel „bottom-up". Es ist ja auch so, dass jeder irgendwie zum „Content Creator" wird und man immer weniger Kanäle hat, die hoheitlich aus der " Corporate Communication" verwaltet werden. Häufig mache ich genau für sowas dann auch Konzepte. Was ich noch ergänzen würde und was ich ganz spannend finde, ist das Thema Befähigung und der Unterschied zwischen dem Auflösen von Widerständen und dem sozusagen mehr pro-aktiven, dauerhaften Umgehen mit Veränderungen. Wir haben eigentlich meistens die Annahme, dass die Veränderung ein Dauerzustand sein wird und sind von den Maßnahmen her deswegen auch darauf ausgerichtet, Befähigung in die Richtung zu lenken, dass die Leute in die Lage kommen, gut mit Veränderungen und Ungewissheit umgehen zu können. Gerade bei Organisationsveränderungen bringen wir die Leute häufig in eine Situation, in der es wenig Stabilität gibt. Sie müssen an einem "Operating Model" für ihren Bereich mitarbeiten und das quasi unterwegs selbst mitentwickeln. Und das ist im Prinzip genau das, wozu wir dann auch befähigen, also, damit umzugehen.

Interviewer: Wenn ich das richtig verstanden habe, sagst du, nach der Definition, die ich vorher gegeben habe, seid ihr eigentlich sehr stark mit einem agilen Change Management Ansatz unterwegs – sowohl bei euch selbst, wie auch in vielen Kundenprojekten. Ihr bezeichnet das aber für euch selbst nicht so, oder?

E XII: Also wir bezeichnen das selbst tatsächlich nicht so. Wir sind intern, wenn man so will, in zwei verschiedene Geschäftsbereiche eingeteilt: Change Management, als unser Kerngeschäft und ein Spin-off, das sich nur mit Agilität beschäftigt. Und ja, die machen auch Projekte, aber das sind dann häufig Projekte im Sinne der Einführung von Agilität in Unternehmen mit allem was dazugehört. Deswegen kann das eine interne Schere sein, dass wir das nicht so bezeichnen, weil das bei uns eher für Verwirrung sorgen würde, glaube ich. Aber, eigentlich ist es genau das, was wir tun.

Interviewer: Okay. Kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld. Die habe ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch einer Umfrage bereits erforscht. Dabei haben sich die folgenden Punkte ergeben:

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Und wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?

E XII: Beim Thema Kommunikation stelle ich, zum Beispiel, immer wieder fest, dass das eine große Schwäche in Change Projekten ist. Obwohl wir ein „moving target" haben, obwohl Sachen ohnehin unklar sind, ist es wichtig, trotzdem darüber zu informieren, was als Nächstes passiert. Und sei es nur zu sagen, indem und dem Monat steht folgende Entscheidung an. Aber, das ist etwas, das die meisten vergessen. Auch an der Unternehmensspitze mal ein bisschen auf dieses Thema einzugehen und sich zu fragen, wie man eigentlich zumindest ein bisschen Stabilität bieten kann. Im klassischen Change Management hat man sich oft die Frage gestellt, wie man Widerstände überwinden und die Leute dahingehend irgendwie befähigen kann. Viele fokussieren sich eben auf diejenigen, die in den Widerstand gehen und, was für mich jetzt der bessere Ansatz wäre, ist, sich stärker auf die zu fokussieren, die etwas Positives bewegen wollen. Also, dass tatsächlich auch nochmal in so einer Zielgruppen-Logik gedacht wird. Für mich wäre da ein „Shift" wichtig, von „ich kümmere mich um die, die am lautesten schreien", hin zu denen, die ungeduldig warten und, die ich vielleicht nicht immer sehe und beachte.

Interviewer: Ja. Spannender Gedanke. Dass man sich also mehr auf die fokussiert, die den Wandel vielleicht gerne mitgehen und da auch Lust darauf haben.

E XII: Ja, genau, und das vor allem bei Reorganisationen. Man weiß am Anfang auch als Berater häufig nicht, selbst wenn man direkt am Management sitzt, ob es irgendwann dazu kommen wird, dass es Entlassungen oder

Umverteilungen in andere Bereiche oder so gibt. Das kann einem immer mal unterwegs passieren. Und wenn man dann nicht darauf hingearbeitet hat, die Leute zu kennen, die den Spirit haben nach vorne zu denken, wird es an der Stelle ganz schwer. Das sind dann nämlich die, die auch gerne mal als Erstes abspringen, weil die meistens ihr eigenes Potenzial kennen.

***Interviewer:* Also ist es wichtig, gerade da proaktiv entgegenzuwirken, damit man in dem Fall auch versuchen kann, die guten Leute zu halten?**

E XII: Ja, genau. Und denen tatsächlich auch eine gestalterische Rolle zu geben. Ich würde sagen, eigentlich müssen die Führungskräfte auch, was das Zielbild und so angeht, wissen, was Parameter sind, die sie selbst fix vordefinieren wollen und was Gestaltungs-Parameter sind, die auch aus der Organisation erarbeitet werden dürfen. Das ist eigentlich etwas, das für mich in eine Zielbeschreibung reingehört. Wenn man das als Startpunkt erst einmal hat, dann ist man mit der Organisation sozusagen arbeitsfähig. Dann kann man schauen, was Maßnahmen sind, die genau da hin führen. Weiter muss es an dem Punkt noch gar nicht gehen. Also, wenn ich erst einmal eine Information darüber geben kann, was vorgegeben wird, was fix ist und wie die Leitplanken aussehen, innerhalb der sich die Leute dann bewegen können, dann kann man gemeinsam mit den Leuten arbeiten. Und das alles immer so präzise, wie möglich, aber auch so realistisch, wie möglich.

***Interviewer:* Okay. Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen?**

E XII: Die Vorteile liegen darin, dass man seiner eigenen Organisation als Management nichts vormachen muss. Man kann sozusagen mit offeneren Karten spielen und sagen, wir wissen das ist noch im Entstehen, da sind wir noch nicht, aber wir setzen alles dran, euch zu befähigen, mit der Ungewissheit umzugehen. Das ist sozusagen die eine Botschaft, die für mich ein Vorteil ist. Da kommt es dann nicht zu so großen Enttäuschungen oder Überraschungen, wie wenn ich stattdessen das Bild vermitteln würde, dass schon ein Plan besteht und alles vorgezeichnet ist. Wir erleben immer wieder, dass genau das eben einfach nicht der Fall ist. Und unsere Annahme ist meistens auch, dass es gar nicht so sein kann, weil die Volatilität einfach so hoch ist. Also das wäre einfach utopisch jetzt vorherzusagen, was eintreten wird. Das ermöglicht es einem auch tatsächlich etwas wegzukommen von dieser Expertenrolle des Managements und von dieser „top-down" Sicht, im Sinne von: Wir erzählen euch jetzt, wie die Welt funktionieren wird und was in drei Monaten passiert. Es hilft auch extrem dabei, die Mitarbeiter zu mobilisieren und selbst aktiv zu werden, wenn deren Rolle eben nicht nur die ist, sich zurückzulehnen und sich auf ihren Manager zu verlassen. Man löst also weniger dieses Aussitzen oder Aushalten durch die Mitarbeiter aus und das ist auf jeden Fall ein Vorteil. Zu den Grenzen würde ich sagen, das ist etwas, das auch nicht jeder Organisation liegt. Das kann natürlich auch sehr schnell zu Widerstand führen und dazu, dass sich dieser Widerstand dann gegen einzelne Personen im Management kanalisiert. Also, dass das dann an konkreten Personen festgemacht wird, die dann ihre Versprechen nicht gehalten haben und man denen dann einfach kein Vertrauen mehr schenkt. Wir haben in unseren Projekten auch ziemlich oft eine hohe Dynamik was die Protagonisten angeht. Wie die sich selbst zu einem Thema positionieren, davon hängt ganz stark ab, wie viel Vertrauen in der Organisation geschaffen werden kann. Da würde ich sagen, ist eine Grenze. Ein partizipatives Vorgehen und die Beteiligung der Menschen und deren Befähigung, das hat tatsächlich auch seine Grenzen, gerade auch, wenn es um sehr strategische Themen geht. Wenn die Führungskräfte nun mal aus der Vergangenheit gewohnt sind, dass sie das letzte Wort bei einer Strategie haben, dann ist es schwierig, einen partizipativen Ansatz zu fahren. Dann gibt es nachher ein schönes Ergebnis, das von ganz vielen Mitarbeitern getragen wird, aber der Vorstand sagt nachher doch, so wird es nicht gemacht. Es ist also wichtig, wirklich den Rahmen zu stecken, wo das Sinn macht und wo nicht. Eine spannende Frage ist, wie man es schafft, eine entsprechende Haltung zu entwickeln. Also, wie schafft man es, das Management dahin zu bekommen, dass die nachher ihren eigenen Entscheidungen auch treu bleiben, ohne vorher zu wissen, was das Ergebnis ist? Abgesehen davon, hängt es auch stark davon ab, auf was für demographische Strukturen ich in der Organisation treffe. Das muss gar nicht immer nur Alt und Jung sein, häufig geht es auch darum, wie viel Produktionsanteil ich in einer Organisation habe. Also, wo muss ich auch einfach Sicherheit geben, weil die Leute Lebensentwürfe haben, die nicht so gut mit Unsicherheit vereinbar sind. Das ist ja auch ein ganz persönliches Thema. Wenn ich jetzt beispielsweise als Mitarbeiter einen unbefristeten Vertrag habe und dann soll ich an irgendeiner Veränderung mitmachen, bei der ich gar nicht weiß, ob ich dann noch einen Job habe, dann ist natürlich immer sofort Angst im Spiel. Das ist ja teilweise auch sehr berechtigt. Und das muss man auch anerkennen. Da wird es mit Agilität dann aber schwierig. Wir hatten auch schon Projekte, in denen wir mit der Organisation quasi daran gearbeitet haben, wie sie sich selbst abschaffen können. Das macht natürlich keinen Spaß. Das ist für alle Beteiligten nicht angenehm, aber das gibt es auch.

***Interviewer:* Ja, klar, das denke ich mir. Das geht auch schon in Richtung meiner nächsten Frage. Und zwar, gibt es Kriterien, anhand denen man festmachen kann, ob mehr der eine oder der andere Ansatz sinnvoll ist? Also, ob eher konventionelles oder agiles Change Management Sinn macht? Du bist grade ja schon auf ein paar Punkte eingegangen, beispielsweise die Kultur im Unternehmen oder wie sicherheitsbedürftig die Leute sind. Gibt es da weitere Aspekte, die dir einfallen?**

E XII: Eine Feststellung mache ich immer wieder: Wenn ich auf eine gute Infrastruktur zurückgreifen kann, was die zentralen Funktionen angeht, beispielsweise das Personalwesen, die Kommunikation, das Controlling oder auch einen Betriebsrat, wenn solche Funktionen im Unternehmen etabliert sind und eine anerkannte und treibende Rolle haben, dann ist es leichter, einen klassischen Ansatz zu fahren. Ich kann dann auf vieles zurückgreifen und muss mir unterwegs nicht so viel iterativ erarbeiten. Ich kann dann anerkannte Institutionen, als Multiplikatoren in der Organisation nutzen. Je besser Netzwerkstrukturen und Kommunikatoren-Netzwerke sind, desto leichter wird es mir fallen, sozusagen ein Ohr an der Mannschaft zu haben. Auf welche bestehenden Strukturen ich zurückgreifen kann und wen ich nutzen kann, um Feedback zu bekommen, das ist also tatsächlich ein Kriterium. Wenn ich in eine Organisation komme, in der es keine interne Kommunikation gibt, wo das vielleicht irgendein Praktikant aus HR

macht, jetzt mal despektierlich gesagt, dann kann ich mit einem klassischen Change Ansatz alleine die Mechanismen, die ich bräuchte nicht fahren. Dann kann ich das nur kompensieren, indem das dann „outgesourct" wird an jemanden wie mich, der dann nicht nur das Konzept macht, sondern das auch noch selbst umsetzen muss. Das ist dann oft nicht zielführend, weil ich als Fremdkörper starte dann quasi bei null. Das heißt, man muss sich dann mühsam Leute suchen, die diese zentralen Rollen, die ich brauche, um so ein Projekt voranzubringen, übernehmen. Und dann wiederum müsste ich eigentlich einen agilen Ansatz fahren, wenn ich sozusagen sowieso darauf angewiesen bin, dass Leute das nicht professionell machen. Also, der Professionalisierungsgrad ist tatsächlich auch ein Thema. Da bietet sich ein agiler Ansatz tendenziell an, weil er einfach viel schneller Ergebnisse liefert.

***Interviewer:* Interessanter Punkt. In die Richtung habe ich noch gar nicht gedacht.**

E XII: Also, das ist so ganz praxisnah, was ich quasi antreffe und was für Überlegungen wir anstellen. Wenn wir so ein Projekt starten, sind es eigentlich immer die gleichen Fragen, die ich stelle: Mit wem kann ich arbeiten? Wer ist wie vernetzt? Worauf können wir zurückgreifen? Und daran kann man das ganz gut fest machen. Und ein Punkt noch: Wie zentral oder dezentral ist eine Organisation aufgebaut? Je zentraler, desto einfacher ist es, klassisch zu fahren. Und je dezentraler, desto schwieriger wird es überhaupt an die Leute ranzukommen. Und da kann ich mich nicht darauf verlassen, dass irgendetwas, was ich im Headquarter mache, irgendeine Relevanz in einer Region in Südostasien hat.

***Interviewer:* Okay. Danke. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen? Das ist ja eigentlich dein „daily business". Also, was gibst du denn da so an Empfehlungen?**

E XII: Das erste ist tatsächlich, sich mal darüber klar zu werden, was man ganz konkret mit einer Veränderung erreichen will, was der „Impact" sein soll und woran man merken soll, dass sich in der Zukunft etwas verändert hat oder, dass etwas erfolgreich ist. Wir sind in einer Zeit, in der ich als Führungskraft von Veränderung zu Veränderung springe und in 1000 Change Projekten gleichzeitig unterwegs bin. Führungskräften kann ich nur raten, sich zwischendurch tatsächlich zu fragen, was eigentlich das große Ganze ist, auf das hingearbeitet wird. Wenn ich das Gefühl habe, ich habe keine Ausrichtung und weiß auch nicht, woran jetzt der Veränderungsfortschritt gemessen werden kann, dann wird es schwierig. Zum anderen ist es wichtig, bei dem, was ich als Führungskraft kommuniziere tatsächlich authentisch zu bleiben. Und sich zu fragen, wo man Sicherheit und Stabilität geben kann, was man da selbst in der Hand hat und wo man in seiner eigenen Rolle die Konstante sein kann. Da spielt zum Beispiel auch die Arbeitsweise eine Rolle, also, wie man Zusammenarbeit definiert.

***Interviewer:* Und vielleicht kann man Sicherheit auch bieten, indem man so ein paar Grundwerte, Normen und Regeln definiert, oder?**

E XII: Genau, und auch darüber. Und auch darüber, Transparenz herzustellen, wonach ich als Führungskraft mein Team bewerte, woran ich Erfolg messe, wie ich mit Leistung umgehe und was das für mich eigentlich überhaupt bedeutet. Also, so Sachen, die ich selbst stabil halten kann dann auch so zu kommunizieren. Aber auch ganz deutlich darin zu werden, was Dinge sind, die ich nicht vorhersehen kann, wo ich selbst auch unter dem Einfluss von anderen stehe. Was auch immer hilft, ist, den Mitarbeitern die eigene Rolle in der Veränderung zu erklären. Also, bin ich beispielsweise eine Führungskraft, die Gestaltungsspielraum hat, die einen Einfluss hat, die etwas bewegen kann und die Dinge mitdiskutiert und bestimmt, oder bin ich eher ein Empfänger von Botschaften und Information und kann selbst auch nicht viel ausrichten. Das ändert viel daran, womit sich meine Mitarbeiter an mich wenden, was ich für Versprechen geben kann, wo ich mich engagieren kann und wo ich sagen muss, da sind meine eigenen Grenzen, da kann ich nur darüber informieren. Das meine ich mit authentisch sein. Also, auch transparent zu machen, wie es mir selbst damit geht, nahbar zu sein und mit den eigenen Emotionen auch offen umzugehen.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E XII: Es wird, glaube ich, immer mehr eine Professionalisierung darin geben, wie ich Leute befähigen kann und wozu ich sie eigentlich befähigen muss. Also, das Thema, das wir auch vorhin schon angesprochen haben. Dass man, anstatt den Führungskräften ein Seminar zu geben, wie sie mit dem Widerstand ihrer Mitarbeiter umgehen sollten, eher ein Training mit den Mitarbeitern macht, wie sie mit Unsicherheit umgehen können. Es kommt also darauf an, vielmehr in die Richtung zu gehen, mit dem zu arbeiten, was man vorfindet und dann auch flexibler auf die einzelnen Stakeholder-Gruppen zu schauen. Was ich in den Projekten, in denen ich unterwegs bin immer mehr merke ist, dass das Thema Stakeholder-Management, also der Umgang mit den Stakeholdern immer zentraler wird. Also, da auch eine gute Balance zu finden zwischen den einzelnen Stakeholder-Gruppen. Es macht einen riesen Unterschied, ob ich ein Change-Projekt angehe, und sage, ich, als Berater, habe meinen Sponsor im Management, an den berichte ich und deswegen fahre ich diesen oder jenen Ansatz. Oder, ob ich es hinbekomme zu sagen, das ist meine Rolle, das ist das Vorgehen, das wir vorschlagen - Partizipation, Agilität, iteratives Vorgehen. Wir versprechen euch, dass wir keine Roadmap haben, sondern, dass wir unterwegs gemeinsam schauen, wie das funktionieren kann und was wir euch an Methoden reingeben können. Ich glaube, es wird sich in Zukunft viel mehr darüber definieren, welche Rolle man als Beratung einnimmt. Das ist etwas, das sich stark verändert. Zumindest ist das etwas, was ich so mitbekomme. Bestes Beispiel ist für mich tatsächlich immer das Change-Kommunikationskonzept. Würde ich eine alte Vorlage aus der Schublade holen und lediglich ein paar Details anpassen, wären es immer die gleichen Sachen, die man immer so pauschal empfohlen hat: Anfangs muss es erst einmal ein „Town Hall-Meeting" geben, dann braucht es einen Brief vom CEO, dann muss das „Briefing-Dokument" an die Führungskräfte raus gehen. Das fände ich heute auch unprofessionell, weil ich sage, das entspricht nicht der Realität, die wir vorfinden. Wenn ich nur Botschaften aus dem Management sende, brauche ich mich nicht wundern, dass die Leute einen anderen Zugang zur Veränderung haben, als wenn ich einzelne Multiplikatoren auf Mitarbeiterebene anspreche, die selbst Inhalte

kommunizieren. Ich glaube, es ist wichtig, sich als Führungskraft zu fragen, wo Kontrolle noch Sinn macht und wo man Vertrauen schenken muss. Das ist etwas, wo es in der Beratung auch stärker hingeht. Das hat nämlich auch wiederum viel damit zu tun, was ich als Berater selbst verspreche und wie authentisch ich in Bezug darauf bin, was ich leisten kann und was auch nicht. Das ist auch die Frage, mit der wir uns auch immer wieder beschäftigen müssen.

Interviewer: ***Super, danke für deine Einschätzung auch an dieser Stelle. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?***
E XII: Man kann natürlich auch darüber reden, wie sich Corona auf die Zukunft der Beratung auswirkt. Also, was den Trend in der Beratung angeht, auch schon vor Corona, ist es so, dass wir uns immer mehr wegbewegen von dem Verkaufen ganzer Tage und Wochen beim Kunden. Unsere Einsätze werden immer spezifischer und es ist mehr so ein Aufsplitten. Die Planungszyklen für Beratung werden auch kürzer. Wenn man früher mal so einen Rahmenvertrag über 5 Jahre hatte mit einer mehr oder weniger fest definierten Anzahl an Beratertagen pro Jahr, das gibt es einfach nicht mehr. Auch wir unterliegen der Veränderung und der Kurzlebigkeit und der Volatilität. Das ist tatsächlich auch etwas, das wir in der Beratung stark merken. Dass es also kurzlebiger und schneller wird und, dass es auch immer höhere Ansprüche daran gibt, wie schnell man als Berater verfügbar ist. Die Zyklen, wann ich nach einer Zusage starten muss, die werden immer kürzer.
Interviewer: ***Ja. Spannend. Aber klar, das ist ja eigentlich nur die logische Konsequenz daraus. Also eigentlich ist es naheliegend, dass sich das alles auch irgendwie auf das Beratungsgeschäft auswirkt, auch wenn man das gar nicht so als Erstes mit bedenkt.***

Experteninterview XIII

Experte/ Code	E XIII
Aktuelle Funktion	Programm Manager
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	3 bis 5 Jahre
Interviewdatum	04.02.2021
Interviewdauer	37 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?**
E XIII: Ja. Also, mein „Background“ ist IT-lastig. Ich habe viel im Bereich digitales Marketing gemacht, das heißt Grafikdesign, Newsletter-Marketing, Social Media-Marketing, usw. Und hauptsächlich dann eben Web- und App-Entwicklung. Das mache ich schon eine ganze Weile lang, also, sowohl im Studium, als auch selbstständig nebenbei. Im Studium habe ich diese Themen eben vertieft. Ich hatte aber zusätzlich auch schon immer diese ganzen anderen Themen, wie Projektmanagement, Innovation, Business Modell Design, Unternehmens- und Personalführung und so weiter. Die haben mich auch immer super interessiert. Nach dem Studium bin ich dann beruflich direkt im Projek-Management eingestiegen und bin auch immer noch als Projektmanager in agilen und klassischen Wasserfall-Modellen unterwegs. Seit ich meinen aktuellen Job mache, bin ich eigentlich komplett in agilen Projekten unterwegs. Also, sozusagen mit „Scrum“ und „SAFe“ und solchen Geschichten. Meine Rolle ist da nicht nur die des Projektmanagers, sondern, zum Teil bin ich auch „Product Owner“ oder jetzt gerade auch „Programm Manager“ in der Region Overseas. Und da bin ich dafür zuständig, bzw., da sind wir als Team zuständig, Transparenz darüber zu schaffen, was das Headquarter macht und was die Märkte und die Regionen machen. Also, da sozusagen die Enden zusammenzubringen und Transparenz herzustellen und bei Problemen zu unterstützen. Das ist also so ein bisschen fast schon so eine „Facilitator“, „Enabler“, „Scrum-Master“-Rolle, wenn man so möchte. Ich will jetzt nicht zu tief gehen, aber das Thema Change Management und Agilität begleitet mich jetzt beruflich schon seit vielen Jahren. Da gehen wir ja aber vielleicht später nochmal ins Detail.

***Interviewer:* Ja, super. Danke. Kannst du noch kurz darauf eingehen, wie du zum Thema agiles Change Management gekommen bist. Ich habe ja auf „LinkedIn“ gesehen, dass du dazu auch einen kurzen Beitrag geschrieben hast und mich würde natürlich noch brennend interessieren, was da ganz konkret auch deine Berührungspunkte mit der Thematik sind.**
E XIII: Genau. Also, grundsätzlich habe ich das Thema Change Management hauptsächlich immer als Betroffener erfahren. Das heißt, sozusagen als Teil von Change-Initiativen und nicht direkt in der Steuerung. In einem Kontext wurde zum Beispiel ein agiles Arbeitsmodell eingeführt und da war ich sozusagen unterstützend beim Programm-Management dabei. Oder dann eben bei ganz klassischen Reorganisationen in so großen Konzernen. Also, wenn das Management irgendetwas reorganisiert und man dann eine PowerPoint Präsentation zur Information bekommt und das dann, sozusagen, der Change ist. Jetzt aktuell bin ich tatsächlich auch immer wieder Teil von solchen Change-Initiativen. Da geht es dann oft darum, dass man ein neues Arbeitsmodell braucht oder ein neues großes Projekt eingeführt wird. Und warum ich mich so stark mit dem Thema Change Management auseinandersetzte oder mich so darauf spezialisiert habe, das liegt daran, dass es mich einfach interessiert, was es da so für wissenschaftliche Erkenntnisse gibt, gerade auch im Kontext von Agilität. Das finde ich super spannend. Also, allein schon der Begriff Change Management und was das eigentlich bedeutet. Wenn man sich Management Handbücher von vor ein paar Jahren anschaut, dann steht da wahrscheinlich überall, ein Change beginnt an einem Punkt und hat dann ein Ziel, ein Ende, sozusagen. Irgendwie hat das dann meistens so eine Konnotation, dass das Team, das den Change durchführt, gegen die anderen Menschen im Unternehmen ankämpft. Man geht davon aus, dass die Menschen prinzipiell keinen Wandel wollen und es eine Resistenz gegen Change gibt. Das finde ich eben sehr spannend. Und auch, dass agiles Change Management das eben nicht bedeutet. Ich glaube, man muss dem Change Management vielleicht auch so ein bisschen die Größe nehmen. Die Leute denken, immer wenn sie Change Management hören, oh je, jetzt wird es schwierig. Ich glaube, da macht man es sich vielleicht auch oft schwieriger, als es sein muss. Ja. Das war eine lange Antwort auf die Frage.

***Interviewer:* Nein, das ist doch super. Sehr interessant. Ich würde gerne mal kurz darauf eingehen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***

- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Passt das zu deinem Verständnis? Und gibt es darüber hinaus weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?

E XIII: Also, absolut, damit bin ich komplett „d'accord". Dem kann ich nur zustimmen. Eine kontinuierliche Veränderungsbereitschaft ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt beim Thema agiles Change Management. Ich bin halt kein Freund von Hierarchien, das ist jetzt vielleicht auch ein bisschen blasphemisch. Aber, radikal gedacht, kann man, glaube ich, sogar sagen, jede Form von Hierarchie verhindert Agilität und auch diese kontinuierliche Veränderungsbereitschaft. Anders gesagt, glaube ich, Hierarchie, in dem Sinne, dass sich Menschen beruflich weiter entwickeln und einen bestimmten Status haben, das ist ja okay. Ich denke nur, dass sich Führung an sich eher in Richtung „Leadership" wandeln muss. Und „Leadership" heißt nicht, Entscheidungen zu treffen und Statusreports zu generieren und einzufordern, sondern im Gegensatz. Das geht auch wieder in die Richtung „Scrum Master" und „Enablement". Also darum, die Leute zu befähigen, ihren Job gut machen zu können. Ich glaube, den besten Job macht ein „Leader" eigentlich, wenn er nicht mehr gebraucht wird, weil sich die Menschen selbstorganisiert um Themen kümmern können und er sich dann anderen Dingen widmen kann. Das andere wichtige Thema, das da noch stark einzahlt, ist, dass man eine Plattform für die Veränderung schaffen muss. Das ist dann auch eine Kulturfrage. Ich unterstelle die Veränderungsbereitschaft fast jedem Menschen und Team, man muss dazu aber auch diese psychologische Sicherheit geben. Also, sagen, dass sich die Leute frei bewegen dürfen.

Interviewer: Das heißt, vielleicht geht es, gerade auch im Kontext von Agilität und Change Management, ein Stück weit weg von diesem eher klassischen „Management"-Begriff, hin zum „enablen" einer kontinuierlichen Veränderungsbereitschaft, verstehe ich dich da richtig?

E XIII: Ja, genau. Ich glaube es ist wichtig, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die die Menschen dabei unterstützen, sich verändern zu können.

Interviewer: Ja. Okay, jetzt bist du ja in einer sehr agilen Organisationseinheit unterwegs, wie du vorher erzählt hast. Dennoch seid ihr ja in einen großen Konzern eingebettet, der an sich recht klassisch hierarchisch aufgestellt ist. Wie würdest du den Change Management Ansatz, den ihr in der Organisation verwendet, denn beschreiben? Ist der eher klassisch oder würdest du euer Vorgehen im Change Management als agil bezeichnen? Und woran machst du das fest?

E XIII: Ich glaube, das ist tatsächlich so eine Mischung aus beidem. Also, die Organisationseinheit, in der ich bin, ist ein Vorreiter im ganzen Konzern, das muss man ganz klar sagen. Nichtsdestotrotz, heißt das nicht, dass es immer wunderbar läuft. Das ist auch eine gewachsene Organisation. Ursprünglich waren da vielleicht 100 Leute, da war alles noch irgendwie überschaubar. Jetzt wächst das immer weiter und man etabliert neue Strukturen und verändert Dinge an verschiedenen Stellen. Also, ich glaube, aus einer „high-level" Konzern-Sicht heraus, sind wir schon sehr agil unterwegs, allein, weil wir uns so oft reorganisieren. Innerhalb der Organisation gibt es hierarchische Strukturen und verschieden Management-Ebenen, unter denen dann wieder verschiedene Teams hängen. Aber diese Teams, die arbeiten alle an einem Produkt. Also, an einem später sichtbaren Ergebnis, das aus vielen kleinen Teilaspekten besteht. Und diese Teilaspekte, die müssen irgendwie zusammen kommen. Das ist eine große „Challenge", die wir haben. Also, dieser schmale Grat zwischen dem „Empowerment" der Teams, ihnen einen größtmöglichen Freiheitsgrad und Selbstorganisation zu geben und gleichzeitig einen gewissen Rahmen und eine Struktur vorzugeben, das ist sehr schwierig. Wenn es unten nicht gut läuft, heißt es oft, das Management muss halt mal ran. Das sind aber auch nur Menschen, auch wenn die viele Jahre Erfahrung haben. Und es gibt da halt auch nicht die eine Lösung. Trotzdem versuchen die Teams selbst Veränderungen anzustoßen und machen das auch. Nur sagen sehr viele, wir als Organisation, also diese 600 Menschen, wir müssen uns komplett verändern. Allerdings hat natürlich jeder eine andere Perspektive darauf, was sich verändern muss. Und auch, wenn jetzt jemand den einen Gedanken oder die eine Idee hat, dann ist das natürlich trotzdem schwierig und man muss erstmal versuchen, das an den richtigen Stellen zu platzieren und da kommt dann oft doch wieder die Hierarchie ins Spiel. Da entstehen also ganz viele verschiedene Change-Brandherde. Das bedeutet dann teilweise Ineffizienz, weil diverse Leute dasselbe Thema bearbeiten. Aber grundsätzlich ist das ja auch gut, wenn man experimentiert. Das Problem ist aber, dass das dann oft nicht zusammen kommt. Es fehlt also oft die übergreifende Transparenz. Und, ich glaube, da liegt halt das Problem. Also, zum einen kann das Management dafür sorgen, einen Rahmen zu geben, was allein schon nicht leicht ist, und zum anderen muss es aber auch Transparenz herstellen.

Interviewer: Okay. Also, bei Veränderungsinitiativen, die von unten, aus der Organisation heraus entstehen, gilt es dann zu schauen, wie man viele kleine parallel laufende Change Aktivitäten so zusammenführen kann, dass sie nachher ein sinn- und wirkungsvolles großes Ganzes ergeben. Und die einzelnen „Brandherde" eben nicht wieder „erlöschen", um bei deiner Metapher zu bleiben.

E XIII: Genau. Das ist immer auch ein Thema zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Also, das kommt zusammen, dann geht es wieder auseinander, usw.

Interviewer: Verstehe. Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch einer Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften bereits erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***

- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E XIII: Ich glaube, viele der Punkte sind Teil eines agilen Change Managements. Bei diesen Themen schwingen oft auch menschliche Charaktereigenschaften mit. Wahrscheinlich wird jeder Manager sagen, dass das so gemacht wird. Die Frage ist aber, ob das dann wirklich so ist. Alle diese Themen zu 100 Prozent zu erfüllen, das ist wahrscheinlich gar nicht möglich. Menschen sind ja immer noch Menschen und freuen sich oftmals auch über Status oder, wenn sie einen Wissensvorsprung gegenüber anderen haben und so. Das schwingt also immer mit. Grundsätzlich würde ich dem dennoch absolut zustimmen.

***Interviewer:* Okay. Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, eine agile Organisation ist von sich aus schon so veränderungsbereit, die hat das so in ihrer DNA, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickelt, dass ein Change Management dann gar nicht mehr notwendig ist. Was ist da deine Einschätzung dazu?**
E XIII: Das würde ich auch so sehen. Das meinte ich vorher auch damit, als ich sagte ich denke, man sollte das Change Management nicht so groß machen. Change Management ist eigentlich einfach Teil des agilen Prozesses. Veränderung ist konstant existent und präsent. Dementsprechend gibt es dann nicht das Change Management, sondern alles ist ein fortlaufender Change.
***Interviewer:* Heißt das, dass das Thema trotzdem weiterhin relevant ist, es aber vielleicht anders verortet und anders betitelt ist und sich die Rollen dahinter verändern? Also, dass es aber dennoch Leute braucht, die sich dem Begleiten von Veränderungen verschreiben und in gewisser Weise auch die Verantwortung dafür übernehmen? Oder schreibst du dem Thema dann in einer agilen Organisation an sich nicht mehr so eine große Bedeutung zu und das läuft alles quasi von selbst?**
E XIII: Grundsätzlich ersteres, weil einfach auch nicht jeder dasselbe Wissen haben kann. Das heißt, es gibt Menschen, die sich dann Change Manager nennen, die dann vielleicht eine fundiertere Erfahrung und auch einen Methoden-Kasten haben, so wie zum Beispiel auch ein Entwickler seine Expertise hat. Aber auch diese Rolle sehe ich dann eher im Sinne von „Empowerment". Also, eine Rolle, die einfach unterstützt und den Menschen mit Erfahrungsschatz und mit verschiedenen Tools und Methoden hilft, agile Veränderungsprozesse zu leben. Und ein weiterer Punkt, der mir dazu noch einfällt, ich glaube, dass auch jeder einzelne so ein Stück weit ein Change Manager sein kann. Allein das Grundwissen zu Veränderungen und Agilität kann enorm dabei helfen, Change auch anders wahrzunehmen. Das finde ich dabei auch ganz spannend. Also, allein dadurch, dass sich die Leute mit etwas befassen, kommen sie schon in den Modus, dass sie auch in einem anderen Mindset sind. Genauso glaube ich, dass Change Management - jetzt gar nicht im kulturellen Kontext, sondern eher auf ein Projekt bezogen betrachtet - umso einfacher wird, je früher man, agil gedacht, alle ins Boot holt und vollkommene Transparenz schafft. Wenn die Leute schon Teil des Prozesses sind, müssen sie nicht mehr überzeugt werden, weil sie ja selbst mitentscheiden, was das Zielbild ist.

***Interviewer:* Okay, danke für deine Einschätzung an der Stelle. Der letzte Punkt, den du eben genannt hast, kann, denke ich, als klarer Vorteil eines agilen Change Managements betrachtet werden. Das geht schon in die Richtung meiner nächsten Frage. Wo liegen aus deiner Sicht denn weitere Vorteile eines agilen Change Managements und wo haben solche Ansätze vielleicht auch ihre Grenzen?**
E XIII: So blumig und schön Agilität auch klingt, da schwingen ja oft auch recht weiche Faktoren bei diesem Begriff mit. Letzten Endes hat das aber alles, und das muss man auch ganz klar sagen, einen Business-Fokus. Das heißt, es geht ja trotzdem immer noch um „Outcomes" und um Effizienz. Und, ich glaube auch, dass agiles Change Management auf lange Sicht deutlich effizienter ist, als klassische Ansätze. Das kann ich nicht belegen, aber ich bin da sehr überzeugt davon. Wenn ich jetzt zum Beispiel ein Projekt habe, das ich ausarbeite, dann kommt da irgendwann der Punkt, an dem alles fertig ist und ich damit raus gehen muss. Dann folgen Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen und so weiter. Und da muss ich eben doch wieder mit der „Resistance" kämpfen bzw. mich auch mit sehr validen Fragen und kritischen Stimmen beschäftigen. Also, ich arbeite mein Projekt aus und danach habe ich diesen Change, wenn ich das Projekt allerdings mit dem Change parallel laufen lasse, dann ist das ein fortlaufender Prozess und man hat nicht am Ende diese Hürde. Deswegen glaube ich, dass man dadurch sehr viel schneller ist. Also, die „Time-to-Market" ist wesentlich geringer. Man hat weniger Aufwände und weniger Kosten und eben einen konstanten Prozess. Und man hat durch die Transparenz und die Iterationen eine viel höhere Qualität im Sinne des Kunden. Also, die „customer centricity" ist sehr hoch.

***Interviewer:* Ja, okay. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn macht und, wann es vielleicht an seine Grenzen kommt und auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich Kriterien, an denen du das festmachen würdest?**

E XIII: Ich bin jetzt natürlich ein Verfechter des agilen Change Managements, deswegen würde ich eigentlich grundsätzlich immer den agilen Ansatz einem eher klassischen Change Management Ansatz vorziehen. Das ist vielleicht auch so ein bisschen ein „Bias“, den ich da habe. Aber, ich bin davon eben aus Erfahrung überzeugt, auch als selbst Betroffener. Vielleicht bin ich da natürlich ein bisschen vorbelastet, durch die IT und die Umgebung, in der ich mich befinde. Aber als Betroffener von Change habe ich immer den agilen Change Management Ansatz einem nicht agilen oder klassischen vorgezogen, in dem man mir überspitzt gesagt, irgendetwas aufdrücken wollte, was ich nicht verstanden habe und nicht mitentscheiden konnte. Der einzige „Use Case“, der mir einfällt, bei dem agiles Change Management weniger nützlich ist, wäre, wenn man als Führungskraft kurzfristig etwas genau Vordefiniertes erreichen möchte und man schon genau weiß, welchen Change man in einem halben Jahr oder so erreicht haben will. Beispielsweise, um dem Top-Management etwas zu beweisen und die Karriereleiter hochzuklettern. Aber das wäre ein Grund, den ich als nicht förderlich und nicht nachhaltig empfinde.

Interviewer: Heißt das also, wenn das Ziel von vorne herein sehr klar definiert ist, machen klassische Ansätze mehr Sinn?

E XIII: Ja, also wenn das Ziel klar ist und man ganz genau weiß, dass man exakt dieses oder jenes erreichen muss. Agiles Arbeiten oder agile Projekte sind ja auch nicht in jedem Fall sinnvoll. Es gibt ja durchaus Anwendungsfälle, wo klassisches Projektmanagement genauso gut oder eben besser funktioniert, als agiles Projektmanagement.

Interviewer: Man verwendet ja oft die „Stacey Matrix“, um abzuschätzen, wann Agilität sinnvoll ist. Da heißt es ja, wenn das Ziel sehr klar ist und auch der Weg dorthin, dann machen traditionelle, planbasierte Methoden Sinn. Das wäre der Fall in einem einfachen oder komplizierten Kontext. Wenn sowohl das Ziel, als auch der Weg, um dieses Ziel zu erreichen hingegen eher unklar sind, also, in einem komplexen Kontext, dann bietet sich dem Modell zufolge eine agiles Vorgehen an. Das kann man ja dann eventuell auch im Kontext von Veränderungsprojekten und somit in Bezug auf das Vorgehen im Change Management so anwenden, oder was meinst du?

E XIII: Ja. Absolut.

Interviewer: Okay. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit empfehlen?

E XIII: Die wichtigste Empfehlung, die ich in Richtung Management geben würde, ist eigentlich Vertrauen zu haben, Vertrauen in die Menschen und in die Teams. Wenn man Führungskraft ist und vielleicht aber auch selbst noch nach oben „reporten“ muss, dann gerät man, glaube ich, oft in so eine Art Mikromanagement. Aber, es ist wichtig, dass man die Leute unterstützt und „coacht“. Manager haben oft eine bestimmte Expertise, die sie sich erarbeitet haben und mit der können sie Leute, die vielleicht noch nicht so viel Erfahrung haben, „supporten“. Wichtig ist dabei Vertrauen zu haben und die Leute auch Fehler machen zu lassen. Eine Führungskraft sollte ihre Verantwortung darin sehen, das beste Team zusammenzustellen. Dann muss das Team seine Aufgaben erledigen und die Führungskraft muss das Team „enablen“, das so gutzumachen, wie es geht. Ansonsten muss sie sich selbst rausnehmen und auch dem Team Freiraum lassen. Also, kurz gesagt, das Wichtigste ist das Thema Vertrauen. Expertise und Erfahrung der Führungskräfte sind, glaube ich, nicht zwingend notwendig für ein agiles Vorgehen. Da stehen eher die Charaktereigenschaften, also das Thema Vertrauen oder „Empowerment“ im Vordergrund und, ob sie Menschen gut bei ihrer Entwickelung unterstützen können, sie „coachen“ können und das Beste aus ihnen herausholen. Das sind Eigenschaften, die für mich höher wiegen, als die Erfahrung.

Interviewer: Also, die Führungskräfte sollten sich im Umgang mit Veränderungen mehr auf ihre sozialen Kompetenzen fokussieren, ihren Mitarbeitern Vertrauen und Empathie entgegenbringen und diese „coachen“ und „enablen“, verstehe ich das richtig?

E XIII: Ja. Es hilft natürlich immer, sich auch mit dem Thema auszukennen. Aber je höher ich in der Hierarchie auch steige, desto weiter bin ich weg von den fachlichen Themen und desto mehr muss ich automatisch in so eine Rolle kommen.

Interviewer: Okay, kommen wir zur letzten Frage. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein? Worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen? Und welche Rolle werden agile Change Management Ansätze dabei spielen?

E XIII: Ich denke, auch mit den nächsten Generationen an Führungskräften, wird das agile Change Management extrem viel an Bedeutung gewinnen. Also, agiles Change Management an sich wird größer, aber der Begriff wird kleiner. Die Leute werden erkennen, dass man mit agilem Change sowohl effizienter, als auch transparenter und zufriedener wird und, dass man weniger Stress und Aufwand hat. Vieles davon wird aktuell natürlich noch kritisch beäugt. Viele Unternehmen schreiben sich zwar jetzt schon auf die Fahne, agil zu sein, wenn man dann aber auf die Details schaut, sieht man häufig viele klassische Strukturen und Ansätze. Ich denke aber, das wird immer mehr weichen. Ich bin aber tatsächlich auch sehr gespannt, was danach kommen wird. Auch agil wird bestimmt nicht die letzte Lösung sein, auch wenn das jetzt aktuell total Sinn macht.

Interviewer: Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein, das ich nicht gefragt habe?

E XIII: Nein, eigentlich nicht. Um vielleicht nochmal aus dem „Post“, den ich da zum Thema agiles Change Management mal auf „LinkedIn“ geschrieben habe, zu zitieren, - und das war ja auch ein Zitat aus einem Buch - die Empfehlung ist, den Begriff „Resistance to Change“ aus dem Wortschatz zu streichen. Wenn man das agil angeht, dann gibt es da eigentlich auch keinen Widerstand mehr und dann ist Change Management auch gar nicht so kompliziert und schwierig. Wenn man sich von diesem mentalen Konstrukt also auch selbst versucht zu lösen, dann, glaube ich, hat man viel mehr Spaß beim Change Management und ist auch viel erfolgreicher.

Experteninterview XIV

Experte/ Code	E XIV
Aktuelle Funktion	Project Manager Organisation Development
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	5 Jahre
Interviewdatum	04.02.2021
Interviewdauer	25 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

Interviewer: ***Kannst du zu Beginn nochmal kurz sagen, was du aktuell beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung bereits hast?***
E XIV: Aktuell bin ich Projektleiterin in der Organisationsentwicklung bei einem kleinen Messeveranstalter. Da bin ich gerade dabei ein agiles Steuerungsmodell einzuführen, das darauf abzielt, neue Geschäftsmodelle zu finden bzw. zu erarbeiten und zu entwickeln. Also, sozusagen ein Business Development Team zu etablieren, das nach einem agilen Prozess zusammenarbeitet. Zum Hintergrund ist vielleicht noch zu sagen, dass ich davor in der internen Beratung in einem Konzern war und da Change Management Prozesse begleitet habe.

Interviewer: ***Okay, dann zum Begriff agiles Change Management. Jetzt haben wir uns ja vorab schon ein bisschen über meine Dissertation und das Thema unterhalten, bist du ansonsten schon mit dem Begriff bzw. der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen? Und wenn ja, inwiefern?***
E XIV: Tatsächlich hauptsächlich im Rahmen unserer Gespräche vorab. Ansonsten, muss ich sagen, hört man davon ja noch nicht so viel. Zwar schon immer mal wieder, aber so viel habe ich dazu jetzt noch nicht in der Literatur gelesen oder davon gehört und es in der Praxis erlebt.

Interviewer: ***Alles klar. Dann gehe ich am besten nochmal etwas genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:***

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Wenn du das so hörst, passt das zu dem Verständnis, das zu dir bislang von der Thematik gebildet hast? Oder gibt es darüber hinaus vielleicht auch weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E XIV: Wenn ich das so höre, ist das für mich tatsächlich etwas, das mehr in Richtung Mindest-Change oder Einstellungsveränderung geht. Also, man will die Einstellung zur Veränderung verändern. Also im Sinne des Schärfens der Veränderungsbereitschaft. Man hat vielleicht kein hartes Zeil, sondern es geht wirklich um die Offenheit, sich Veränderungen zu stellen, egal in welches Ziel sie münden. Ich glaube das beschäftigt aktuell auch viele Unternehmen. Weil, erstens wissen die nicht, wohin die Reise in der Zukunft geht, die müssen sich da schrittweise herantasten. Und zweitens braucht es einfach auch die Beteiligung der Menschen, damit die das mittragen. Von dem her, ja, das klingt für mich nach einem sehr zukunftsfähigen Modell für das Change Management.

Interviewer: ***Okay, wenn wir mal auf den Change Management Ansatz in eurer Organisation schauen, wie würdest du den beschreiben? Eher klassisch oder eher agil? Und woran machst du das fest?***
E XIV: Ich muss sagen, dass wir uns in unserer Organisation schon sehr schwer damit tun, nicht die 100 Prozent Lösung zu kommunizieren. Deswegen würde ich sagen, wir sind aktuell schon mehr im klassischen Change Management unterwegs. Ich versuche schon auch die Mitarbeiter früher einzubinden und auch Teil-Ergebnisse zu veröffentlichen und dazu Meinungen einzuholen. Generell ist aber auch die Erwartungshaltung von den Mitarbeitern die, dass sie eigentlich schon genau wissen wollen, wo eine Veränderung hingehet. Das heißt ich würde sagen, wir befinden uns eher im klassischen Change Management, wagen uns aber an manchen Stellen auch mal vor, agile Aspekte im Change zu verwenden.

Interviewer: ***Okay. Und glaubst du, es würde der Organisation auch guttun, da noch ein paar Schritte weiter in die Richtung eines agilen Change Managements zu gehen?***

E XIV: Ja. Definitiv. Wir haben auch das Thema, dass vor allem das Management Veränderungen gestaltet und da würde es uns definitiv guttun, die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen auch mehr zu beteiligen. Erstens, um auch die Akzeptanz zu verstärken, damit Veränderungen nachher auch fliegen. Zum anderen aber auch, weil die Führungskräfte gar nicht wissen können, was alles an Veränderung wichtig ist. Da braucht es einfach die Mitarbeiter als Experten.

***Interviewer:* Also, ein Stück mehr Agilität im Change Management wäre gut, um die Expertise aus der Organisation besser nutzen zu können und ein höheres Commitment der Leute zu Veränderungen zu erreichen?**

E XIV: Richtig, genau.

***Interviewer:* Alles klar. Kommen wir dann zu den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?

E XIV: Ja, bei den meisten Punkten würde ich sagen, dass die durch ein agiles Change Management gut erfüllbar wären. Beim Thema psychologische Sicherheit bin ich mir unsicher, ob das dadurch gegeben sein kann. Da will man ja oft einen Rahmen haben oder ein Ziel vor Augen. Und das hat man bei einem agilen Change Management ja eher weniger, so wie ich das verstehe. Da ist ja eher der Weg das Ziel, bzw. man schaut schrittweise, wo man lang geht und was das Richtige ist. Und ich glaube, das fällt ganz vielen Mitarbeitern schwer, vor allem, wenn sie eigentlich in einem Bereich arbeiten, der auch sehr viel Struktur braucht. Also, das wäre vielleicht auch eine Frage, die man sich stellen muss: Macht agiles Change Management eher in agilen Kontexten Sinn oder beispielsweise auch in ambidexteren Situationen? Ich glaube das Thema Sicherheit, einen Weg weisen, was die Menschen einfach auch möchten, das ist damit etwas schwer gestaltbar.

***Interviewer:* Die nächste Frage geht in eine ähnliche Richtung, wie die Punkte, auf die du eben schon eingegangen bist. Aber vielleicht ist es trotzdem nochmal gut, genauer zu überlegen, was die Vorteile eines agilen Change Managements sind und wo es vielleicht auch seine Grenzen hat. Was würdest du dazu sagen?**

E XIV: Als Vorteile sehe ich definitiv das iterative Vorgehen, also immer wieder zu überprüfen und zu schauen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Auch nicht mit einer vordefinierten Lösung loszurennen und klar zu sagen, das ist mein Ziel, sondern da lösungsoffen zu sein. Also vielleicht nur einen Bedarf zu haben oder ein Problem, das man versucht zu lösen, aber eben nicht auch schon die Lösung vordefinieren zu wollen. Ich glaube, das ist wichtig, weil sich das in der VUCA-Welt halt auch immer verändert. Dann ist das Thema einer hohen Beteiligung natürlich auch wichtig dafür, dass die Veränderung nachher auch akzeptiert und mitgetragen wird. Also, eine Beteiligung von unten, von den Mitarbeitern, aber natürlich auch vom Management. Also, das muss von beiden Seiten kommen. Und ich glaube, dass ist in einem agilen Change Management Ansatz ja auch beides enthalten. Ich frage mich noch so ein bisschen, wie das mit der Experten-Beteiligung ist. Also, ob bei einem agilen Change Management alle Experten beteiligt werden oder, wer überhaupt als Experte gekennzeichnet wird. Das weiß ich nicht so richtig, wie das da nachher tatsächlich so ist. Ja, ich glaube, das wären für mich so die grundlegenden Vorteile. Zu den Grenzen würde ich sagen, dass manche Menschen halt ein höheres Sicherheitsbedürfnis haben und dem ist mit einem agilen Ansatz schwer zu entgegnen. Und dann auch das Thema, wenn es um Bereiche geht, die eher prozessgetrieben und von Stabilität geprägt sind, kommt man da mit einem agilen Change Ansatz zurecht oder braucht es da eher auch klassische Ansätze? Ich kann mir vorstellen, dass es da eher einen klassischen Ansatz braucht, aber das kann ich schwer beurteilen. Wenn ich da aber auch noch kein Ziel oder keine Lösung habe und ich das gemeinschaftlich erarbeiten muss, könnte ein agiler Ansatz allerdings doch wieder Sinn machen.

***Interviewer:* Ja, okay. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn macht und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest?**

E XIV: Ich würde sagen, wenn der Zielzustand einer Veränderung nicht dynamisch, sondern fix ist, dann ist ein klassischer Ansatz von Vorteil. Mir fällt da jetzt leider gerade gar kein Beispiel dazu ein. Aber, wenn es eben auch nicht so viele verschiedene Lösungsmöglichkeiten gibt, sondern nur eine, dann eher klassisch und ansonsten agil. Ja, das ist es eigentlich für mich.

***Interviewer:* Wäre ein Beispiel für dich da die Einführung eines neuen Software-Tools?**

E XIV: Daran habe ich gerade auch gedacht. Aber dann dachte ich, da gibt es ja auch eine Auswahl dann, welches Tool eingeführt wird. Also, man hat da zwar bestimmte Anforderungen, die ein Tool erfüllen muss, aber welches es letztendlich ist, das muss ja nicht im Voraus bestimmt sein.

Interviewer: Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?
E XIV: Ich würde auf jeden Fall sagen, dass es wichtig ist, die Veränderung mutig anzugehen und, dass man offen ist. Also, auch offen über Fehler und Risiken und Unsicherheiten, die es gibt, zu kommunizieren. Dann auch das Thema Empowerment. Also, eine Führungskraft muss den Leuten auch vertrauen und die muss die befähigen, sich zu engagieren und ihr Expertenwissen einbringen zu können. Dann auch das Thema Sicherheit bieten. Zu sagen, dass man etwas nicht weiß, das vermittelt ja auch das Gefühl, dass derjenige mir gegenüber offen ist und die Karten auf den Tisch legt. Und auch ein gutes Teamgefühl, eine gute Atmosphäre im Team, Zusammenhalt und gute Zusammenarbeit und auch Offenheit im Team, usw. erzeugen ja Sicherheit. Ordentliche Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich auch jeder traut, sich einzubringen, das ist auch wichtig. Ja, das ist jetzt das, das mir so spontan einfällt, aber da gibt es sicher noch mehr. Eine Unternehmenskultur, in der man nicht gleich eine auf den Deckel bekommt, wenn man etwas falsch macht, das erzeugt zum Beispiel auch psychologische Sicherheit. Bzw., auch die Lernkultur im Unternehmen. Also, die Fehler die man macht umzuwandeln und zu schauen, wie man daraus lernen kann. Und was mir auch auffällt, dieser Gedanke, dass Information gleich Macht bedeutet, das ist halt auch hinderlich. Also, Führungskräfte müssen ihre Informationen auch teilen und transparent kommunizieren, das ist, glaube ich, das A und O.
Interviewer: Ja, ich denke, gerade, wenn Veränderung auch mehr von untern kommen soll, dann muss ja auch die Information da sein, sonst können ja auch gar keine Entscheidungen getroffen werden.
E XIV: Definitiv, genau das. Ja.

Interviewer: Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?
E XIV: Ich glaube, die werden eine sehr große Rolle spielen. Gerade, wenn es in Richtung agile Transformation, Unternehmensumstellung, usw. geht. Das wird, glaube ich, nur so funktionieren, also, mit einem agilen Change Management Ansatz. Ich glaube aber, dass das, wie im Projektmanagement auch, einfach mit klassischen Ansätzen vermischt werden wird. Also, es wird vermutlich eher auch hybride Ansätze geben, weil jedes Unternehmen das vermutlich auch ein Stück weit pragmatisch an seine Bedürfnisse anpasst. Vielleicht eignet sich in dem einen Bereich das klassische mehr und in dem anderen das agile. Ich glaube aber, dass sich das in vielen Bereichen auch einfach gegenseitig ergänzen wird und es weder auf der einen, noch auf der anderen Seite eine Reinform geben wird.
Interviewer: Ja, vielleicht kann man ja dann auch verschiedene Dimensionen aufmachen und das als eine Art Kontinuum betrachten und dann geht man an einem Punkt mehr in die eine Richtung und an dem anderen mehr in die andere.
E XIV: Genau. Das wichtigste ist halt, dass auch das Change Management entsprechend angepasst wird. Klar, Change Management muss auch ein Impulsgeber sein und vielleicht ist da manchmal auch eine gewisse Neuartigkeit wichtig. Aber, ich glaube auch, dass es auf die jeweilige Unternehmenskultur angepasst sein muss und dann dementsprechend beispielsweise mehr disruptiv oder mehr evolutionär sein sollte. Ich glaube, das ist halt auch sehr individuell. Und, wie du sagst, dann gibt es unterschiedliche Dimensionen, die unterschiedlich ausgeprägt sein müssen.

Interviewer: Dazu fällt mir jetzt noch eine weitere Frage ein. In der Literatur wird gesagt, eine agile Organisation ist von sich aus schon so veränderungsbereit, die hat das so in ihrer DNA, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickelt, dass ein Change Management dann gar nicht mehr notwendig ist. Was ist da deine Einschätzung dazu?
E XIV: Ja, teilweise würde ich das tatsächlich unterschreiben. Die Frage ist für mich halt, ob das die Realität ist und ob es tatsächlich 100 Prozent agile Organisationen gibt. Und ich glaube, selbst, wenn eine Organisation sich selbst so beschreibt, dann braucht es immer noch Impulsgeber, die das Ganze auf der Meta-Ebene ein bisschen beobachten und dann Impulse setzten. Seien das jetzt Coaches oder Change Agenten oder wie auch immer. Vielleicht braucht es auch Impulse von außen, die die Organisation selbst gar nicht sieht, so dass die Veränderung einfach nochmal „angetriggert" wird. Ich glaube also, in einer agilen Organisation nach Lehrbuch braucht es das vielleicht nicht, aber in der Realität braucht es schon Impulsgeber, die zumindest immer mal wieder diese Change Management Gedanken einfließen lassen.
Interviewer: Heißt das also, in der Theorie ja, aber in der Praxis ist das Thema dennoch wichtig, es wird vielleicht anders bezeichnet oder verortet, aber die Funktion oder die Rolle braucht es dennoch?
E XIV: Ja, so sehe ich das.

Interviewer: Okay. Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das ich vergessen habe zu fragen? Fällt dir noch etwas Wichtiges zu dem Thema ein?
E XIV: Nein, ich glaube das wäre alles. Wahrscheinlich gäbe es noch ganz viel zu sagen, aber mehr fällt mir aktuell nicht ein dazu.

Experteninterview XV

Experte/ Code	E XV
Aktuelle Funktion	Founder & Managing Partner, Transformation Architect, Key Note Speaker, Executive Coach
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	15 Jahre
Interviewdatum	05.02.2021
Interviewdauer	48 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz etwas zu deiner aktuellen beruflichen Tätigkeit, deinem fachlichen Hintergrund und deiner Erfahrung im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung erzählen?**
E XV: Vom Hintergrund her bin ich Diplom-Psychologe mit zusätzlichem MBA und einigen Ausbildungen rund um das Thema Veränderungsmanagement, Kommunikation und systemische Beratung, was man da halt so hat. Zum Thema beruflicher Hintergrund, wäre zu sagen, dass ich über 7 bis 8 Jahre die Leitung der Organisationsentwicklung bei einem großen deutschen Automobilkonzern innehatte. Und da ein Innovations-Lab entwickelt habe. Und aktuell bin ich jetzt natürlich auch wieder mittendrin im Change oder Transformations-Thema, weil sich mein neues Unternehmen ja eigentlich ausschließlich damit beschäftigt. Wir sind eine Transformations-Beratung und machen den ganzen Tag lang nichts anderes. Ich bin da aktuell Gesellschafterin und habe mir ein eigenes Berufs-Profil zusammengestellt. Das nennt sich Transformations-Architekt. Und was ist das? Tatsächlich verstehe ich darunter die Begleitung in Veränderungen, die nicht nur optimierend und stabilisierend sind, sondern tatsächlich systemverändernd. Das ist also mein Berufsprofil, das mache ich. Das kann sowohl individuell im Coaching sein, als auch kollektiv in Team-Entwicklungen und auch in größeren Projekten. Je nachdem, was halt gerade gebraucht wird.

***Interviewer:* Super, wunderbar. Vielen Dank. Jetzt habe ich dir ja vorab versprochen, nochmal genauer auf den Begriff agiles Change Management einzugehen. Vielleicht fangen wir damit einfach mal an und ich erzähle dir, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen. So viel vielleicht mal von meiner Seite. Das ist jetzt natürlich sehr schwarz-weiß und da gibt es sicher noch viel dazwischen. Ich denke dennoch, dass das vielleicht etwas hilft, um die Begriffe ein bisschen greifbarer zu machen.
Wenn du das so hörst, passt das zu dem Verständnis, das zu dir bislang von der Thematik gebildet hast? Oder gibt es darüber hinaus vielleicht auch weitere Punkte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?
E XV: Ich glaube, das sind zwei Extrempunkte von Dimensionen, bei denen man sehr klassische Veränderungen und sehr iterative Veränderungen hat. Das kann man so nehmen, um die Box abzugrenzen. Ich habe in der Realität aber noch nie ein ungemischtes Konzept gesehen. Meistens ist es sogar sehr gemischt. Auch, weil die Organisationen, in denen man unterwegs ist, sehr hybride sind und verschiedene Dinge brauchen. Und wäre ich auch eklektisch. Das Inno-Lab war zum Beispiel ein sehr stark in Ambidextrie organisiertes Projekt, in dem wir auf der einen Seite eine sehr klassisch operative Einheit hatten und auf der anderen Seite eben eine sehr iterativ agile Einheit. Und das hat sich halt überhaupt nicht vertragen und nicht verzahnt. Das ist ja auch grandios gescheitert. Das „Learning" für mich daraus ist, auch mit Blick auf agiles Change Management, wenn es am Ende darum geht, Menschen zu haben, die handlungswirksam agieren und produktiv und gesund sind, dann muss man extrem gut schauen, was die vertragen und was das System verträgt. Ich persönlich teile die Definition von Kotter nicht. Ich glaube, die war noch nie wahr. Ich glaube, es war noch nie so, dass etwas so völlig statisch funktioniert, man es dann aufbricht und dann

wieder zusammenfügt. Ich glaube, es war schon immer iterativ und unser Verhalten ist schon immer evolutionär. Wenn aber die Situation um uns herum eher stabil ist, sind die Parameter, die wir in Veränderungen berücksichtigen müssen, vermeintlich weniger und beherrschbarer. Und dann kann es wirken, wie: geschlossen - offen - geschlossen. Also, „Freeze" – „Unfreeze" und wieder „Freeze". Also, was ja diese klassischen Schritte waren. Ich glaube aber, das war in der Form noch nie wahr. Es gab aber eine Suggestion dazu, weil man eben nur an einem oder zwei Parametern drehen musste, um Widerstand aufzulösen. Alles andere konnte man relativ unberücksichtigt lassen, weil es sich relativ stabil verhalten hat. Und gleichzeitig glaube ich aber auch, dass die agile Definition nicht richtig und wahr ist. Denn, wenn ich einen Menschen in einen dauerhaften Zustand der Veränderungsbereitschaft bringe, dann bringe ich ihn in einen dauerhaften Stress-Zustand. Und damit erzeuge ich eine wahnsinnige Hypervigilanz in diesem Menschen. Und damit erzeuge ich Gedankenkreisen und so eine Art ADHS in der Organisation. Also, dass die Menschen nicht mehr zur Ruhe kommen. Damit erzeuge ich neurotische Organisationen und eben nicht neugierig experimentelle Organisationen. Ich glaube, damit es funktioniert, braucht es eine gewisse Belastbarkeit und Stabilität. So ähnlich wie bei uns Menschen. Es braucht ein gewisses Knochengerüst, das stabil ist, auf das ich mich auch verlassen kann. Und es braucht den Wechsel zwischen Spannung und Entspannung. Das ist eher das, woran ich glaube. Wenn ich überlege, wie man eine Organisation handlungsfähig macht, hätte ich noch eine dritte Definition, die anders ist, als die beiden. Die besagt, es ist der Wechsel zwischen anspannen und entspannen, Stabilität und Agilität. Es braucht Form und Struktur und innerhalb dieses Rahmens braucht es aber eine gewisse Permeabilität und Offenheit. Wenn etwas nur beweglich ist, dann hast du eine Amöbe, die überall hinfließt, ohne Struktur, dann funktioniert es auch nicht. Ich beschreibe das immer mit der Metapher eines Baums. Der ist in der Erde verankert, hat ganz viele Wurzeln und steht ganz stabil, aber nach oben hin ist er auch sehr biegsam und kann sich im Sturm und Wind verformen. Das ist für mich eine gute organisch wachsende Veränderung. Das ist meine Definition von dem, was für mich ein VUCA-fähiges Change Management ist.

***Interviewer:* Das ist sehr interessant, was du sagst. Und das Bild von dem Baum, der tief verwurzelt und trotzdem recht beweglich ist, gefällt mir sehr gut. Das macht es sehr schön anschaulich, was du beschreibst. Also, diese notwendige Balance zwischen einem planbasierten und Stabilität schaffenden Vorgehen auf der einen Seite und einem iterativen, flexiblen und agilen Vorgehen auf der anderen Seite. Verwendest du diesen Change Ansatz so auch in der Beratung deiner Kunden?**

E XV: Ja. Mein Ursprung, also, wo ich herkomme, das ist die Systematik. Also, sehr stark die Spiel- und Handlungstheorie, die Kybernetik sowie die Systemik. Und auch dieser lösungsorientierte Ansatz von De Shazer, den man so kennt. Der sagt, du musst die Ressourcen der Menschen und der Teilnehmer aktivieren. Und es hat einen Sinn, warum bestimmte Dinge heute in einem System nicht passieren. Es hat irgendwie eine Funktion, warum das so ist. Und wir müssen rausfinden, was das ist. Ich versuche immer, wenn ich berate, die Menschen nicht mit meinem Ansatz zu vergewaltigen, sondern erst einmal zu verstehen, wer was will und warum. Und dann versuche ich eben ein Stück weit zu schauen, wie man dieses gemeinsame co-kreative Momentum für Veränderung wecken kann. Und das mit sehr viel Verständnis dafür, dass Kraft endlich ist. Das ist mein Ansatz. Also, zu sagen, Vorsicht mit den jungen Pferden, denn Energie ist endlich und Veränderung dauert eigentlich sehr lange, insbesondere, wenn man dauerhafte Veränderung ausruft. Das ist menschlich eigentlich nicht beherrschbar. Dafür sind wir nicht gemacht, sonst würden wir nie schlafen. Wir sind biologisch einfach nicht für dauerhafte Veränderung gemacht und deswegen muss man immer schauen, wie Transformation funktionieren kann. Und da sage ich immer, klar in der Sache und anständig zu den Menschen. Das ist so mein Ansatz.

***Interviewer:* Ist Agilität im Change Management, auch vor dem Hintergrund einer systemischen Herangehensweise an das Change Management, dann tatsächlich nochmal etwas Neues oder Anderes für dich, oder würdest du sagen, zumindest einige Aspekte, wie Kontinuität, iteratives Vorgehen oder Partizipation sind da dann auch schon enthalten?**

E XV: Ich denke letzteres. Ich glaube ja grundsätzlich, der systemische Gedanke, und auch der kybernetische Gedanke, ist ein entdeckender. Also, man entdeckt ja die Ressource des anderen, man entdeckt Zusammenhänge, man entdeckt Disharmonien und Beziehungsgefüge. Und Agilität, bzw. dieser Moment von Versuch und Irrtum und Iteration, hat genau den gleichen entdeckenden Charakter. Und das ist der Unterschied zu dieser klassischen Geschichte, wie man davor operiert hat. Also, dieses „Plan-Do-Check-Act". Sag mir das Problem, dann suchen wir Informationen und entscheiden. Das eine ist sehr problemorientiert und das andere ist sehr erkenntnisorientiert. Ich mache mal ein Beispiel zum Thema Fehler. In einem klassischen Konstrukt ist ein Fehler ja böse, der ist ein Problem, das die Perfektion verhindert. Im iterativen und auch systemischen Kontext ist ein Fehler hingegen ein Hinweis auf eine Ausnahme von etwas. Daraus kann man lernen. Also, das wird erst einmal nicht bewertet. Und das finde ich eigentlich das Angenehme. Das ist, weswegen ich auch gerne mit dem systemischen Ansatz arbeite. Weil der eben nicht bewertet. Bewertungen sind immer abhängig vom Zeitgeist. Die Erde war mal flach und dann war sie rund. Irgendwann waren alle, die gesagt haben die Erde ist rund blöd und jetzt sind alle, die sagen die Erde ist flach blöd. Beide Parteien gibt es, gab es schon immer und wird es immer geben. Und die Systemik ist erstmal wahrnehmend. Sie sagt, es gibt Anhänger, die glauben das eine und es gibt Anhänger, die glauben das andere und das aus verschiedenen Gründen. Und das reicht. Und das passt auch eher zu meiner Person. Also, zu dem, wie ich so auf die Welt schaue. Deswegen gehe ich eher mit dem Ansatz, da kann ich als Berater authentisch sein. Abgesehen davon ist Agilität halt echt nicht neu. Das ist super uralt, so alt wie die Menschheit. Wir haben zwei Arten zu denken, seitdem wir ein Bewusstsein haben. Die eine ist planen und das ist ja nichts anderes als das denkende Vorwegnehmen von Prozessen. Und die andere ist Versuch und Irrtum. Also, wir stecken uns etwas in den Mund und schauen, ob es uns umbringt oder nicht, wenn wir es herunterschlucken. Und Versuch und Irrtum, das ist nichts anderes als Iteration und Agilität. Diese beiden Dinge eignen sich aber für verschiedene Zeiten. Das Planen eignet sich dann, wenn du die Anzahl der Parameter, die du in der Planung berücksichtigst, begrenzen und beherrschen kannst. Ich brauche in

völliger Unsicherheit nicht planen, wofür auch. Dann wäre Planung ja nur der Ersatz des Zufalls. Wenn ich eine Situation habe, die sehr undurchsichtig bzw. sehr chaotisch ist, sodass man das im Kopf nicht vorwegnehmen kann, weil man die Parameter einfach nicht denken kann, dann muss man ausprobieren. Vielmehr ist das nicht. Also, es ist nicht intellektueller und kernphysikalischer als das. Das sind für uns Menschen die Basis-Default-Systeme, wie wir Welt kontrollieren und uns Dinge aneignen, je nachdem, wie viel wir über diese Welt wissen oder nicht wissen. Das ist das eine oder das andere oder eine Mischung davon. Und deswegen ist Agilität sowas von gar nicht neu, sondern sowas von alt. Jedes Baby kann nichts anderes, wenn es auf die Welt kommt. Es hat kein anderes Vorgehen als agil, weil es nicht genug Wissen hat über die Welt, um Parameter einschätzen zu können. Also, wenn man wissen will, wie Agilität funktioniert, muss man Kinder beim Spielen beobachten.

***Interviewer:** Okay, das finde ich sehr spannend, was du schilderst. Entscheidest du dann auch abhängig von diesen Kriterien, die du gerade gesagt hast, also, die Anzahl der Parameter oder der Grad der Unsicherheit, ob du im Change Management eher planbasiert oder eher iterativ und entdeckend vorgehst?*

E XV: Also, ich finde, das ist tatsächlich nicht notwendigerweise damit verbunden. Aber ich erlebe oft, dass es damit verbunden ist. Aus der Transaktionsanalyse kommend ist das Planende oft mit einer Eltern-Kind-Interaktion verbunden. Also, es gibt Wissende, die den Plan gemacht haben und den unwissenden Anderen erzählen, wie der Plan geht. Und dann gibt es einen Macht- und Informationsvorsprung im System. Die Wissenden führen, die noch Nichtwissenden folgen. Also, so eine Art Lehrer-Schüler-Interaktion. In der eher iterativen Betrachtungsweise sind hingegen entweder alle Kinder oder alle Erwachsene, je nachdem auf welcher Ebene man da halt herangeht. Aber, es ist auf jeden Fall ein deutlich höherer egalitärer Ansatz drin. Denn wir haben alle keine Ahnung und wir probieren alle aus. Wo ich die größten Brüche in Change-Prozessen erlebe, die versuchen iterativ zu sein, ist, wenn man dieses spielende, entdeckende hat, dann muss man als Unternehmen loslassen. Und das hat etwas mit Geschwindigkeit, mit Erwartungsdruck und auch mit der Kontrolle von Information und Vorgang zu tun. Etwas zu steuern und zu navigieren, ohne es zu kontrollieren, das fällt den meisten Unternehmen sehr schwer. Ich sage nicht, dass man völlig ungesteuerte, iterative Prozesse hat und die Menschen alle irgendwie nur in einen Topf wirft und sagt, schwimmt. So ist es ja auch nicht, also, ja, da braucht es schon Steuerung, aber keine Kontrolle und diese wahnsinnige „Command and Control"-Führung. Das hat viel mit den Auftraggebern zu tun und damit, was die selbst an Informationsverlust und an gefühltem Machtverlust vertragen. Und eben auch an gefühltem Risiko, was dabei am Ende herauskommt und wie gefährlich das ist, was diese Change-Prozesse da machen oder auch nicht machen. Das verstehe ich auch, weil, wenn du der CEO bist, dann hast du die Verantwortung gegenüber bestimmten Shareholdern oder Stakeholdern, dass sich das Unternehmen auch in irgendeine Richtung entwickelt. Dann ist dein Auftrag, mach, dass wir so und so viel Geld bekommen oder das und das erreichen. Wenn du dann deine Mannschaft aber loslässt und sagst, experimentiert mal schön, dann kann es durchaus sein, dass das, was dabei rauskommt nicht das ist, was der Auftrag der Stakeholder ist. Und das ist für dich, als Auftraggeber, sehr riskant. Dann versuchst du wiederum sehr engmaschig zu schauen und dem Ganzen eine Richtung zu geben. Eine Richtung zu geben, das ist ja okay, aber wenn es engmaschig wird, dann würde ich sagen, lass das lieber und mach das lieber klassisch. Das hat dann gar keinen Sinn und kostet dann einfach nur zu viel Geld. Und das erzeugt ein Erwartungsmanagement bei Menschen, was das Thema Selbstbestimmung und Selbstregulation angeht, das du nicht bereit bist einzuhalten.

***Interviewer:** Okay, verstehe. Gibt es weitere Punkte, an denen ein agiler oder iterativer, experimenteller Ansatz im Change Management an seine Grenzen kommt?*

E XV: Ja. Die Größe. Wenn ich anfange, so ein Schiff mit 100.000 Menschen agil umzugestalten, dann ist das einfach schwer steuerbar. Da brauchst du fast eine KI, um das alles zusammenzuhalten. Und ich würde mal sagen, Gesetzgebung, also betriebsverfassungsrechtliche Themen. Als Ex-Personaler kann ich sagen, es gibt einfach ein paar Dinge, die ich als Vorgesetzter machen muss und die sich nicht mit Agilität vertragen. Zum Beispiel muss ich dafür sorgen, dass meine Mitarbeiter die 10 Stunden nicht überschreiten. Das verträgt sich halt überhaupt nicht mit dem selbstregulierten Ansatz. Und da einen Weg zu finden, bei dem man als Führungskraft nicht rechtlich mit einem Bein im Gefängnis steht, dadurch, dass man das Moderne tut, das ist manchmal gar nicht so einfach. Ich gehe mal mit dir diese PESTEL-Analyse durch. Ich glaube, politisch ist es sehr gewollt, dass wir alle ganz agil sind. In den meisten Unternehmen ist es ja quasi „politically correct to be agile".

***Interviewer:** Sprichst du jetzt über agiles Arbeiten im Allgemeinen oder bezieht sich das jetzt tatsächlich auch speziell auf das Thema Change?*

E XV: Ja, insbesondere im Change. Das eine ist, was wird gesprochen und das andere, was wird gewollt. Die meisten Menschen verstehen ja nicht, was agiler Change überhaupt bedeutet. Aber alles, was das Vorwort agil hat, wirkt erst einmal cooler, als wenn es das nicht hat. Also, wenn du aus unternehmenspolitischer Sicht sagst, "I am the agile Transformation Office", dann ist das immer cooler, als wenn man sagt, wir sind das Change Management oder die Organisationsentwicklung. Also, agile Transformation klingt halt einfach besser. Meistens versteht man aber nicht, was dahinter steckt. Und ich glaube, agiles Change Management hat noch einen kritischen Punkt und das ist, dass die meisten wollen, dass Veränderung irgendwann aufhört. Das ist wie in einem Projekt. Das hat einen Anfang, eine Mitte und ein Ende. Wenn man aber sagt, ich bin gekommen, um zu bleiben und Veränderung wird es immer brauchen, wir zünden nicht das große Feuer an, aber ganz viele kleinere Feuer an ganz vielen Ecken, die dauerhaft brennen werden, dann werden sich die Menschen fragen, was das ökonomisch bringt. Also, das ist A) ein Kraftakt, weil wir es psychologisch nicht so ganz verstehen und B) ist es ein ökonomischer Akt, weil jemand fragt, was der Return on Change ist, wann das vorbei ist, wann man sieht, dass die Leute was anderes tun und wie viel Geld man da investieren muss. Also, dieser ständige Gedanke von agilem Change, der macht ökonomisch etwas und der macht auch psychosozial etwas mit den Menschen. Deswegen glaube ich, ist es ein unternehmenspolitisches Thema, dass man nicht ehrlich ist und einfach nur Etiketten darauf schreibt. Es ist ein ökonomisches und individuelles Thema. Es ist ein psychosoziales und internes Thema. Und es ist ein rechtliches Thema. Für manche Dinge, die agiler Change von mir will, insbesondere als leitender Angestellter, kann ich vorbestraft werden. Wenn ich so eine

Art agile Change Truppe hätte, dann muss ich über diese Dinge vorweg sprechen. Ich muss in der Auftragsklärung darauf hinweisen, was agiles Change Management bedeutet und was das für Nebenwirkungen haben kann. Oftmals ist mein Job als Berater ja gar nicht so sehr, dass ich die Leute überzeugen muss, das zu tun, sondern dass ich ihre Begeisterung bremsen muss, damit sie diesem Etikett nicht so hinterherhängen. Und ich sage denen dann auch, dass es nur, weil es agil heißt, nicht heißt, dass es nicht schwer wird. Es wird mitunter sogar schwerer, als wenn du einfach von oben sagst, liebe Mannschaft, alle mir nach, genau so wird es gemacht.

***Interviewer:* Meinst du schwerer, wegen der hohen Dynamik und Unsicherheit und weil die Mitarbeiter aber vielleicht trotzdem auch ein gewisses Maß an Stabilität und Sicherheit brauchen?**

E XV: Ja. Und sie haben ja auch eigentlich einen Anspruch darauf. Wozu gibt es denn sonst eine Führungskraft. Einer der Aspekte ist es, Ausrichtung zu geben, Klarheit zu schaffen und Verständnis zu haben. Also, es geht doch darum, für Verständnis zu sorgen und aber auch ein Stück Verantwortung zu übernehmen für die Produktivität und das Wohlergehen der Menschen. Das ist ein Teil des Jobs und das dürfen die Mitarbeiter auch erwarten. Wenn die Führungskraft auf einmal sagt, macht das doch selbst, dann ist das einfach eine andere Gangart. Die nimmt der Führungskraft Status und die nimmt ihr auch vom Nimbus, den ihr die Mitarbeiter zuschreiben.

***Interviewer:* Ja, okay. Im Zusammenhang von klassischem und agilem Change Management, wie ich es vorher beschrieben habe, oder auch einem mehr planbasierten Ansatz auf der einen Seite und einem eher iterativen, agilen, experimentellen Vorgehen auf der anderen Seite, hast du ja gesagt, dass für dich weder das eine, noch das andere Extrem richtig ist. Du meintest, es braucht einen Zustand von Anspannung und Entspannung, eine Mischung aus Exploitation und Exploration. An welchen Kriterien würdest du dann festmachen, wann es mehr das eine und wann mehr das andere braucht?**

E XV: Das ist super individuell und abhängig von dem System, das ich betrachte. Ich betrachte unternehmerische Systeme ja als Organismen. Da bin ich vielleicht ein bisschen schräg. Für mich ist das wie ein Supraorganismus. Also, irgendetwas fast lebendiges, indem wir alle irgendwie agieren und wirtschaften. Und ich sage mal, ich gehe halt auch vor, wie ein guter Arzt. Das heißt, in meinem Werkzeugkasten ist beides drin, sowohl sehr klassische Ansätze, als auch sehr iterative Ansätze. Und ich schaue einfach sehr stark darauf, was das Geschäftsmodell ist, das die Organisation hat. Also, womit sie Geld machen und welche Produkte sie bauen. Die Art, wie ein Produkt gebaut wird, macht ganz viel mit der Kultur. Ob das jetzt ein Dienstleistungsbetrieb ist oder ein produzierender Betrieb, das macht ganz viel im Gehirn der Menschen. Und dann schaue ich natürlich auch die Leute an. Also, in welcher Haltung die sind und mit welchen Tools die arbeiten. Ob jemand mit Excel arbeitet oder mit MS Teams oder mit ganz vielen Apps, mit einem Microsoft Computer oder einem Apple Computer, das macht einen Unterschied. Und dann schaue ich mir die Organisationsstrukturen und die Prozesse an. Ich schaue mir an, wie die Aufbau- und Ablauforganisation aussieht und mit welchen Technologien gearbeitet wird. Und wenn ich das ein bisschen verstanden habe, dann habe ich auch ein Gefühl dafür, wo es sich am ehesten anbietet mit einem iterativen Experiment zu beginnen. Größe ist da auch ein Thema. Also, ich versuche herauszufinden, wo ich offene Türen einrenne und wo ich ziehen kann und nicht „pushen“, damit man beim ersten, zweiten, dritten System erste Erfolgserlebnisse erzeugt, die dann eine Möglichkeit haben, sich aus sich heraus in der Organisation zu verbreiten. Ansonsten bin ich ja schon wieder der Experte, der in die Organisation kommt und sagt, glaubt mir, agil ist super. An anderen Stellen rate ich den Führungskräften aber auch sehr dringend, ihrer Verantwortung nachzukommen. Agilität hat auch so diesen Punkt, dass man sich als Führungskraft manchmal dahinter versteckt, dass jetzt doch alle gleich sind. Zu sagen, die sind ja jetzt alle „empowered“, das kann also auch eine wunderbare Ausrede für die eigene fehlende Verantwortungsübernahme sein und dafür, die Komfortzone nicht verlassen zu müssen. Das ist ja so eine ganz seltsame Verantwortungsdiffusion, die auch im agilen Change Management vorkommt, und zwar immer dann, wenn es halt gerade genehm ist. Und deswegen, wenn du mich fragst, wie viel von dem einen und wie viel von dem anderen, dann muss ich sagen, ich finde, im Werkzeugkoffer des Beraters muss beides sein. Beides gehört zu unserer Herkunftsgeschichte als Berufsstand und wir müssen beides beherrschen, weil beides seine Legitimation hat. Und dann kommt es auf die persönliche Erfahrung an und darauf, wie gut ich als Berater in Erfahrung gebracht habe, wo das jeweilige System steht und was da am geschicktesten funktioniert.

***Interviewer:* Okay, das kann ich gut nachvollziehen. Jetzt bist du auch schon ein bisschen darauf eingegangen, was du Führungskräften empfehlen würdest. Du sprachst zum Beispiel davon, dass die ihrer Verantwortung nachkommen und sich nicht hinter agilen Ansätzen verstecken sollten. Gibt es weitere Empfehlungen, die du den Führungskräften, die du so berätst, gibst, insbesondere in Hinblick auf den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit?**

E XV: Ja. Ich habe immer drei Dinge, die ich empfehle. Das eine kommt ein bisschen aus der Traumatherapie, von posttraumatischen Belastungsstörungen oder Burnout. Das sind ja kritische Lebensereignisse, die eigentlich sehr stark aus der Ecke eines überbordenden Stress-Moments oder einer Kodifizierung von Stress kommen. Also, viel zu viel für die Menschen. Und ich glaube, dass VUCA ähnlich wirken kann. Also, das ist zwar ein anderer Inhalt, aber es kann zu einer wahnsinnig chronifizierten Überforderung werden. Und was ich Führungskräften immer sage, ist, dass es mit der Selbst-Kompetenz beginnt. Sie also auf sich selbst schauen sollten und auf ihre Sozialkompetenz. Fachliches steht im Internet, das kann man „googlen". Und wenn ich gefragt werde, was es braucht, damit eine Führungskraft in dieser Situation gut mit sich umgehen kann, dann, glaube ich, das ist kognitive Flexibilität. Also, sich wundern können und im Kopf umdenken. Dann kann man sowohl im Stabilen, als auch im Instabilen hin und her wandern. Das zweite ist einfach emotionale Stabilität. Also, bei sich zu sein, in sich zu sein, emotional geerdet zu sein und all diese Ärger-Punkte, die man von allen Ecken der Welt hat, trotzdem noch integrieren zu können und wohlwollend auf die Welt zu schauen. Ob das mit Yoga oder rennen oder was auch immer funktioniert, das muss jeder von uns selbst herausfinden. Das dritte ist Verhaltens-Variabilität, also nicht an alten Mustern zu kleben. Das heißt, nicht zu sagen, es hat aber schon immer so funktioniert, sondern, bereit zu sein zu experimentieren und, wenn

etwas nicht funktioniert, das Beste daraus zu machen und einfach mal zu schauen. Und ich glaube, wenn wir im Kopf fähig sind umzudenken, uns noch ein bisschen wundern und Fantasie haben, wenn wir im Herzen stabil sind und flink in den Händen und im Verhalten, dann ist das die beste Vorbereitung, nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle, in diesen VUCA-Zusammenhängen und auch im agilen Zusammenhang gut leben zu können und produktiv zu sein. Ich glaube, um mit Agilität gut umzugehen, muss man ein bisschen flink sein im Kopf. Man muss eher geerdet sein und ruhig. Da muss man schon teilweise auch viel Geduld haben. Oftmals ist schon alles gesagt, nur noch nicht von jedem. Und man muss aus diesem „Prototyping"-Gedanken heraus auch relativ schnell sagen, das hat jetzt nicht funktioniert, dann machen wir es halt anders. Das wiederum passt extrem gut mit meinem lösungsorientierten Ansatz zusammen, der ist ja auch sehr pragmatisch. Da geht es um das Motto, wenn du dich angestrengt hast und das hat nicht funktioniert, dann mach etwas anderes, wenn du aber etwas gefunden hast, das gut funktioniert, dann mach mehr davon. Das sind meine Empfehlungen. Also, achte auch auf Kopf, Herz und Hand. Achte auf deinen Geist. Achte auf deine Emotionen, achte auf dein Verhalten und auf deine Integrationsfähigkeit. Wenn du anfängst, zu dissoziieren und abzuspalten und, wie „Lord Voldemort" lauter „Horkruxe" von dir irgendwohin wegzupacken, dann ist vielleicht der Moment der Überforderung gekommen. Und dann muss man vielleicht wieder einkehren und schauen, was funktioniert. Und genauso, wie ich als Führungskraft bei mir darauf achten muss, muss ich, insbesondere in Zeiten dauerhafter Veränderung, darauf achten, dass meine Mitarbeiter mental, emotional und auch im Verhalten noch integrieren können, und zwar individuell, aber auch kollektiv im Team.

***Interviewer:* Das hört sich nach einer ziemlich herausfordernden Aufgabe für die Führungskräfte an.**

E XV: Ja, natürlich ist das keine einfache Aufgabe. Deswegen bekommen Führungskräfte auch viel Geld. Und deswegen bin ich auch der Meinung, dass es diese Funktion, die ein Stück Verantwortung für die Organisation der Gemeinschaft übernimmt, auch in Agilität und Holokratie gibt. Ob man das dann Führung nennt oder wie auch immer, das ist egal. Aber ich glaube, das wird es brauchen. Also, dass auch weiterhin Leute die Arbeit und Gemeinschaft ein bisschen organisieren und auch mal aufstehen und fragen, ob das denn gerade noch gesund ist, was da gemacht wird.

***Interviewer:* Da fällt mir noch eine Frage ein, wenn du gerade nochmal etwas in die Richtung agiler Organisationen gehst. In der Literatur wird gesagt, eine agile Organisation ist von sich aus schon so veränderungsbereit, die hat das so in ihrer DNA, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickelt, dass ein Change Management dann gar nicht mehr notwendig ist. Was ist deine Einschätzung dazu?**

E XV: Auch hier, das eine ist ja die Utopie. Ein gesunder Mensch braucht auch keinen Arzt und wir gehen trotzdem zur Vorsorge. Ich glaube, wir Menschen sind ja dafür gemacht, sehr schnell Automatismen zu erzeugen, also, weil wir ja effizient sein wollen. Wie oft denkst du beim Autofahren noch darüber nach, ob du den Blinker setzt oder nicht? Vermutlich gar nicht. Genauso, würden wir auch im Agilen nie mehr darüber nachdenken, was wir da tun. Wir gehen dann in Automatismen, das sind dann agile Automatismen. Was aber, wenn Agilität nicht der letzten Weisheit Schluss ist, sondern in 5 Jahren mal wieder eine neue Welle durch das Dorf schwappt? Also ich glaube, dass die Change Manager, die Organisationsentwickler, die Transformatoren, die im und am System sind, eine wichtige dauerhafte Rolle spielen. Das eine ist, nach draußen zu schauen und ein Sensorium zu haben, was da draußen in der Welt passiert und was das mit der Organisation zu tun haben könnte. Und das andere ist, dann nach innen zu schauen und in gewisser Weise der Hofnarr der Organisation zu sein. Der Organisation den Spiegel vorzuhalten und zu fragen, ob wir eigentlich noch sehen, was wir tun. Und das ist unabhängig davon, ob ich in einer klassischen, einer agilen, einer postagilen oder sonst irgendeiner Organisation bin. Ich glaube, das ist eine andere Funktion. Und diese Funktion ist es, der bewusste Stachel im Fleisch zu sein, der einfach ein bisschen „ver-rückt" ist, weil er nicht synchron zur Organisation läuft. Der also nicht im gleichen Takt mit der Organisation läuft, sondern bewusst außer Takt gehalten wird, als Hinweisgeber.

Interviewer:* Ja, okay. Letzte Frage: *Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?

E XV: Das Thema Beratung, Consulting und auch Change Management, also, all das, was, ich sage mal, als Beiwerk zu den klassischen Funktionen hinzukommt und Organisationen berät, ist ja in den letzten Jahren ziemlich in Verruf geraten. Zum einen, weil die Preise, die als Tagessätze ausgerufen wurden eigentlich nirgendwo so hoch waren, wie im klassischen Business Consulting. Dazu kommen noch ein paar andere Dinge, die ich gerade sehe. Zum Beispiel gibt es sehr große Akademien, die jetzt die digitalen Möglichkeiten nutzen, um innerhalb von 3 bis 4 Wochen Menschen zu Coaches auszubilden. Diese zwei Tendenzen, die dieses Berufsbild gerade extrem ins Schwanken bringen, sind für mich für den Markt da draußen aber zumindest eine gute Disruption. Das Feld wurde ja von einigen sehr großen Häusern beherrscht, die es fast unmöglich gemacht haben, dass man als kleinerer Berater wirklich große Fortschritte hereinbringen konnte in die Veränderung des Beratungsbildes als solches, das sich ja in den letzten 30 Jahren nicht wahnsinnig viel verändert hat. Also, man hatte sich so arrangiert, dass es da halt die Teamentwickler, die Kultur-Berater und die Systemiker und dann irgendwie noch die klassischen Unternehmensberater und ein bisschen Rechtsberatung und so gibt. Ich finde, gerade mit diesem Aufbrechen, wird sehr viel möglich in dem Feld. Deswegen kann ich gar nicht sagen, wo sich das hin entwickelt. Ich glaube, gerade mit Corona und, weil aktuell eben nicht mehr so viel Geld für Beratung auf der Straße liegt, ist das durchaus auch ein klärender Prozess. Ich persönlich wünsche mir und hoffe, dass Beratung das ist, was sie mal war, ein Ratgeber. Dass ich gerufen werde, wenn jemand sagt, aus eigener Kraft, aus eigener Kompetenz oder aus eigener Befangenheit heraus, sehe ich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr und ich bräuchte jemanden, der mich unterstützt, der mir nochmal ein anderes Bild gibt und der quasi von der Seite reinschaut und mir hilft. Das fände ich einen wichtigen Punkt. Das wünsche ich mir. Und ich glaube, dass es über kurz oder lang auch dahin gehen wird, denn die Frage wird auch sein, was denn der „Return on Beratungs-Geld", das ich ausgegeben habe, ist, also, ob das Ganze etwas bringt oder nicht. Dann glaub ich, über kurz oder lang wird sich der Markt konsolidieren. Also, dieser ganze Kompetenz-Wildwuchs setzt sich

ja nicht durch. Selbst, wenn jemand eine super Selbstdarstellung hat, wenn du mit dem einmal ein Projekt machst und der Mensch das nicht kann, dann machst du auch kein zweites mehr. Also, ich glaube, diese Flut an Beratern und dieser Trend, dass alle Coaches werden, das wird dann auch wieder weggehen. Ich wünsche mir auch, dass Beratung mehr Ergebnis-Verantwortung übernimmt für die Veränderungen und für die Mandate. Wenn man das qualitativ gut macht, dann, denke ich, wird es sich auch eher in diese Richtung entwickeln. Und ich glaube tatsächlich auch, und das passt zum Thema agiler Change, dass man Dauer-Mandate haben wird, also fast so eine Art "sale and lease back". Das heißt, einfach so eine Art Bestands-Geschichte für Unternehmen oder Projekte, bei denen man als Berater dann ein, zwei oder dreimal im Jahr reinkommt und beständig begleitet.

Interviewer: ***Interessant. Ich habe erst gestern ein Interview mit einem Berater geführt, der eher von einem gegenläufigen Trend berichtet hat. Er erzählte mir, er habe das Gefühl, das Beratungsgeschäft entwickelt sich weg von längerfristigen Rahmenverträgen, ganzen Beratertagen und -Wochen und meinte, Flexibilität und Dynamik seien auch im Beratungsgeschäft deutlich spürbar. Es ginge hin zu einzelnen, punktuellen Beratungen und der Erwartung sehr kurzfristiger Verfügbarkeiten der Berater.***

E XV: Es gibt beides. Ich kenne beides und habe auch beides schon gemacht. Wenn ich mal kurz einen Rat geben soll, dann stelle ich das nicht in Rechnung, da kann man mich immer anrufen. Es geht auch gar nicht so sehr um den langfristigen Rahmenvertrag, sondern einfach um die lange persönliche Beziehung, die dann zum Beispiel über das Coaching entsteht. Also, es gibt ja immer schon Vorstände, die quasi mit dem Berater rechts an der Hüfte angewachsen, durchs Leben gehen. Ich glaube, das wird sich aber ein bisschen mehr formalisieren. Und ja, ich teile das mit dem Kollegen auch, dass dieses Geschäft auch ein Stück zerfallen wird. Also, es wird so ein bisschen etwas, fast wie so ein Agenturen-Geschäft geben, wo man sehr kurzfristig ist und sagt, ich brauche einen Moderator für einen Workshop oder irgendwas. Das ist dann so ein bisschen das Thema erweiterte Werkbank, da geht es ein Stück weit auch um Kapazitäts-Geschichten. Und dann wird es aber diese Transformations-Häuser geben, die eher so Programm-Geschichten machen und nicht so sehr individuelle Teile. Dann ist die Frage, wie dein eigener Zuschnitt als Berater ist und was von den beiden Dingen du tust. Bist du eher jemand, der Prozesse längerfristig begleitet oder bist du jemand, der auch Interventionen macht. Also, mir geht es persönlich so, wenn ich lange in einem Prozess war, dann habe ich auch Lust auf ein paar Interventionen, weil ich mich dann nicht schon wieder binden will. Dann finde ich es auch gut, wenn ich einfach so 2 bis 3 Workshops mache, bei denen ich dann auch wieder gehen kann. Wie gesagt, ich weiß nicht genau, wo sich der Markt hin entwickelt. Wir fallen in der Beratung von einem sehr hohen Ross. Und gerade ist es ein "free fall". Man weiß nicht, wo und wie das genau endet. Ich glaube aber, Kompetenz schlägt. Kompetenz und Seriosität und eine gewisse Authentizität. Wenn man es als Berater ehrlich meint und man weiß, wovon man redet, dann wird man immer auch gesucht werden. Wenn man aber nichts kann, außer reden, dann wird es halt schwierig. Ich glaube, das Agile wird auch immer ein Teil sein. Es wird halt irgendwann eher Normalität und es wird, glaube ich, irgendwann auch aus dem Bewusstsein verschwinden. Also, es wird dann nicht mehr wahnsinnig „gehyped“ werden. Ich hoffe, dass das irgendwann einfach ein Teil von uns ist und wir es halt so machen. Also, dass man vielleicht sogar schon in der Schule lernt, welche verschiedenen Arten es gibt, sich Probleme und Themen zu erschließen. Und ich glaube, wenn wir das irgendwann einmal im Curriculum der Grundschule wiederfinden, dann ist es so normal, dass man nicht mehr darüber reden muss.

Interviewer:

Super. Von meinen Fragen her ist das erst einmal alles. Vielen Dank schon mal. Gibt es noch etwas, das ich vergessen habe zu fragen? Fällt dir noch etwas Wichtiges zu dem Thema ein?

E XV: Wir sind ja schon ganz schön quer durch alle Themen durch. Ich denke mal kurz darüber nach. Ja, vielleicht gibt es tatsächlich noch einen Punkt, den wir noch nicht angesprochen haben. Und das ist, wann agiles Change Management wirksam ist. Was ich sehr stark beobachte ist, dass sich die Unternehmen oft die Methoden und die Mechanik einkaufen. Die beherrschen diese Methoden dann gut, aber eben aus einer Haltung von „Plan-Do-Check-Act“ heraus. Dann hat man also das Toolset, aber noch nicht mal das Skillset. Das kann man im Zweifel auch noch einkaufen, aber bei weitem nicht das Mindset. Und ich halte es auch für das agile Change Management zum einen für sehr wichtig, bei der Diagnose oder der Auftragsklärung, zu prüfen, welche Art von Agilität man jetzt gerade meint. Also, „being agile“ oder „doing agile“. Und das Zweite ist, wenn man selbst in einer Gruppe von vermeintlich agilen Beratern oder agilen Change Managern ist, dann würde ich auch da schauen, dass die Menschen natürlich auch die Methodik lernen, die man dazu braucht. Es braucht da eine agile beraterische Haltung. Wenn du systemischer Berater wirst, dann heißt es, ein systemischer Berater, der schaut in folgender Haltung auf die Welt, der stellt seine Fragen so und so und der glaubt das und das über seinen Klienten. Ich bin mir nicht sicher, ob wir bei agilen Beratern schon da sind, das beschrieben zu haben. Zumindest habe ich es persönlich noch nicht gesehen. Wenn du aber selbst als agiler Berater in ein System gehst und da nicht fest bist in deiner entdeckenden, erkundenden Haltung, dann kannst du schon dreimal nicht vom Kunden verlangen, dass er diese Haltung hat. Das ist das einzige, was mir noch eingefallen ist.

Experteninterview XVI

Experte/ Code	E XVI
Aktuelle Funktion	Partner & Lehrtrainer, Management- und Organisationsberater
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	30 Jahre
Interviewdatum	08.02.2021
Interviewdauer	48 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via Zoom

***Interviewer:* Können Sie zu Beginn nochmal kurz sagen, was Sie aktuell beruflich machen und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung haben?**
E XVI: Ja. Also, ich bin Psychologe. Ich bin in klinischer Psychologie und Arbeits-/ Organisationspsychologie ausgebildet und habe vier Jahre lang in einer großen Klinik gearbeitet. Seit 1990 bin ich in Unternehmen unterwegs, zu Beginn eher mit punktuellen Maßnahmen, Qualifizierungen und Trainings. Im Laufe der 90er Jahre bin ich dann im Rahmen einer Sozietät, in der ich damals als Partner und dann als Senior-Partner gearbeitet habe, zunehmend in Veränderungsprozesse mit eingestiegen. Da war ich viel in der Automobilindustrie und Zulieferindustrie unterwegs. Damals, in der sogenannten Japan Krise, haben wir alle viel gelernt. Die berühmte MIT-Studie hat gezeigt, dass Japan rund 30 bis 40 Prozent besser ist, als Europa und die USA, was Qualität, Kosten und Zeit anbelangt. Da gab es dann in den großen Automobilkonzernen viel Renovierungsbedarf und es wurden viele Kulturprogramme gemacht. Und wir waren seitdem eben in allen möglichen Branchen, Systemen, Umwelten und Organisationen unterwegs. Seit 2010 bin ich jetzt Ausbilder für systemische Organisationsberatung und bilde Berater für die Organisationsberatung aus, die ja meistens auch was mit Veränderungsprojekten zu tun hat.

***Interviewer:* Super, danke. Jetzt haben Sie sich, wie ich weiß, ja selbst schon viel mit dem Thema agiles Change Management befasst und im November 2020 auch eine Veranstaltung zu dem Thema gemacht. Wie kam es denn, dass Sie mit dem Begriff/ der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen sind?**
E XVI: Ja. Vor dem Hintergrund der systemtheoretischen Sichtweise bin ich ein bisschen skeptisch, was Moden angeht. Nicht skeptisch, weil ich nicht glaube, dass es Innovation gibt, sondern eben wegen diesen Modenzyklen. Da gibt es Alfred Kieser. Ich weiß nicht, ob Sie den kennen, der ist Psychologie-Professor an der Universität in Mannheim. Ich glaube, inzwischen ist er emeritiert. Der hat sich mit den Halbwertszeiten von Moden im Management beschäftigt. Und meine Haltung ist auch so ähnlich. Also, eine Mode bringt etwas Neues, dann gibt es einen Hype, dann wird alter Wein in neuen Schläuchen gebraut und dann bleibt irgendetwas davon übrig. Und unsere Frage war natürlich, ähnlich wie in Ihrer Arbeit: Was macht Change eigentlich agil? Was daran ist eigentlich gar nichts Neues, sondern nur neu konfiguriert? In welchem Kontext ist es entstanden? Und welche Formen von Change müsste man eigentlich für welche Fragestellung im Auge behalten? Bei uns ging es vor allem auch um die Frage von Change-Architekturen. Da gibt es ja einige, die sagen, für emergenten Change brauchen wir keine Architekturen. Und da haben wir eine ganz andere Ansicht. Gerade, wenn man in großen Organisationen, in produktionsnahen Betrieben Veränderungsprozesse machen will und das Zusammenbringen von Personen schwierig ist, kann das gar nicht anders funktionieren, als mit Change-Architekturen und Formaten, die sich wiederholen. Also, wir wollten ein bisschen weg von der Idee, modern - altmodisch, richtig - falsch und agil - nicht agil, hin zu einer Flexibilisierung und der Frage, unter welchen Bedingungen man denn eigentlich wie Change machen kann.

***Interviewer:* Okay, super, sehr spannend. Ich habe Ihnen ja vorab schon mal gezeigt, wie ich versucht habe eher klassische Ansätze von einem agilem Change Management abzugrenzen und wir haben uns ein bisschen darüber unterhalten, dass das teilweise gar nicht so einfach ist. Sie haben gerade auch nochmal gesagt, dass Sie eigentlich bewusst wegwollten von dieser Abgrenzung agil, nicht agil. Können Sie dennoch nochmal sagen, was für Sie charakteristisch für ein agiles Change Management ist? Wie würden sie das denn beschreiben?**
E XVI: Ich glaube, das ist eigentlich ähnlich, wie beim Projektmanagement. Also, man sagt, wir gehen in den Change-Prozess rein und wir sind uns vollkommen bewusst, dass sich der Kontext währenddessen verändert und wir diesen veränderten Kontext in unsere Change-Vorhaben einbauen müssen. Und dann kann man ja verschiedene Varianten nehmen, also episodischen oder kontinuierlichen Change. Episodisch wäre für mich so etwas, wo man zum Beispiel einen gezielten Umbau macht oder ein „Merger“. Das wäre ein episodischer Change, der eine gewisse Phase hat und der von den Rahmenbedingungen her auch durch ein paar Kriterien der klassischen Projektsteuerung gesetzt ist. Er ist in den meisten Fällen „top-down“ initiiert und ich habe einen gegebenen Zielzustand oder zumindest einen Zeitstrahl, der aufzeigt, bis wann irgendetwas erreicht werden soll und das Neue funktionieren soll. Das heißt, man hat im realen Leben eher Mischungen von klassischen Elementen, die die Setzung angehen und agilen Elementen, wo ich, sozusagen, auch im Laufe dessen das Ziel verändern kann. Also, dass ich diese Veränderungen in meinen Prozess einbaue, wenn sich zum Beispiel der Kunde verändert oder der Auftraggeber oder die Umwelt. Und dann

kommen noch solche Elemente dazu, dass ich eher in „Sprints“ arbeite, wenn ich mit größeren Mitarbeiter-Gruppen arbeite, die auch einbezogen sind. Die geben ihre Liefer-Vereinbarungen in die Zukunft quasi selbst ab, anstatt, dass diese durch ein fremdgesteuertes Projektmanagement gesetzt werden. Also, es gibt verschiedene Elemente der Agilisierung. Aber, im Grunde denken wir schon immer so, also, dass wir an verschiedenen Stellen quasi rausgehen aus der Logik von Kotter. Die ist ja sehr stark für „top-down“ Prozesse gedacht. Also, da stellt sich ein Management irgendetwas vor, hat ein Zielbild und macht eine Rahmensetzung mit Leitplanken. Und das Zielbild wird meistens auch noch auf 2 bis 3 Jahre stabil gestellt. Die Voraussetzung ist ja nicht mehr so oft erfüllt. Und je weniger die erfüllt ist, desto eher bin ich bei einem emergenten oder agilen Vorgehen. Wobei, es gibt natürlich auch Organisationen, die reden überhaupt nicht von Change Management, die sind in der Anpassungs-Veränderung und reden aber nicht davon. Also, wenn man Change Management als Begriff dafür nimmt, dass irgendjemand diese Form gestaltet, dann ist das ja schon fast eine Sonderform gegenüber manchem Mittelstand, der das irgendwie so aus sich heraus bearbeitet. Also, es gibt verschiedene Formen und ich glaube, agil ist ja auch ein weicher Begriff. Was man heute als agil bezeichnet, führt ja alles weg von einer klassischen „top-down“ zielorientierten Wasserfall-Logik, die quasi die Welt still stellt, während man ein Ziel erreichen will. Das trifft ja eigentlich in den wenigsten Fällen noch zu.

***Interviewer:* Ja, definitiv. Jetzt haben Sie vorhin über Trends gesprochen und auch nochmal betont, dass Agilität ja auch nicht wirklich neu ist. Sie haben eben auch emergente Change Ansätze angesprochen und Sie selbst kommen ja stark aus der systemischen Richtung. Würden Sie vor diesem Hintergrund sagen, ein agiles Change Management ist tatsächlich nochmal etwas anderes oder ist das für Sie, in Ansätzen wie diesen, dann teilweise auch schon enthalten?**

E XVI: Na ja, solange man beim agilen Change Management nicht definiert, was man unter agil meint, ist es natürlich schwierig zu fragen, was darin enthalten ist. Für mich, ja. Also, es gibt da ja auch extreme Formen, dass das gar nicht mehr im Top-Management stattfindet, sondern, dass in verschiedenen „Hubs“ der Organisationen emergente Bewegungen sind. Dann suchen die einen in die eine Richtung, die anderen technologisch, die dritten von der Organisationsstruktur kommend und die vierten entwickeln andere Organisationsformen, in denen sie glauben, beweglicher zu sein und eigentlich gar kein Change Management mehr zu brauchen, weil sie quasi mit ihrer Struktur, so an die Welt angekoppelt sind. Der Begriff Change Management gerät natürlich auch ein bisschen in die Kritik, weil er dafür steht, dass Change „managebar“ ist. Jeder, der auf drei zählen kann, sagt sich aber, dass man Change gar nicht „managen“ kann, weil eine Organisation, als lebendiges System, eigentlich nicht vorhersagbar ist. Das ist, aus meiner Sicht, also die Paradoxie, die bereits in diesem Begriff liegt.

***Interviewer:* Ja. Was Sie gerade erläutert haben finde ich auch ganz spannend. In der Literatur wird ja teilweise gesagt, eine agile Organisation, die ist so veränderungsfähig und hat das so in ihrer DNA, dass sie gar kein Change Management mehr braucht. Ich stelle mir da die Frage, löst man sich da einfach nur von dem Begriff Change Management, der ja auch aus Ihrer Sicht etwas paradox ist, aber die Rolle, Veränderungen zu begleiten, ist trotzdem irgendwie wichtig. Wird das Thema also vielleicht einfach anders bezeichnet oder anders verortet? Oder sagt man wirklich, nein, das braucht es gar nicht, weil das dann eigentlich von alleine passiert? Was ist da Ihre Einschätzung? Wie sehen Sie das?**

E XVI: Na ja, das ist ja oft so, dass bestimmte Begriffe nach einer bestimmten Zeit verbrannt sind. Also, zum Beispiel der Begriff „Lean Management“ ist ja auch verbrannt, obwohl es heute wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen aus „Lean“-Tools und „Lean“-Denkweisen gibt. Das heißt, immer wenn man vom Begriff oder vom Buzzword weggeht, muss man ja irgendwie anders beschreiben, was man da macht. Nehmen wir an, eine Organisation ist in der Art, wie sie an ihre Umwelten angekoppelt ist, ganz gut unterwegs und erneuert sich kontinuierlich aus sich selbst heraus. Sobald da jetzt jemand sagen würde, lasst uns doch mal darüber nachdenken, wie wir mit folgender Herausforderung, zum Beispiel einem Merger oder so etwas, anders umgehen, könnte man ja sagen, irgendjemand greift in die automatisierte Routine der Organisation ein. Und ich finde, sobald sich jemand hinsetzt und sich Gedanken macht, wie man das organisationsweit anders machen könnte, dann kann man von so etwas ähnlichem wie der konzeptionellen Arbeit an der Veränderungsfähigkeit sprechen. Also, wahrscheinlich ist günstig, man lässt den Begriff weg oder erklärt ihn jeweils, wenn man darüber spricht.

***Interviewer:* Ja, verstehe. Ich denke auch, dass man da sehr genau erklären muss, worüber man eigentlich spricht, sonst kann das leicht missverständlich sein.**

E XVI: Na ja, das geht auch auf die, sagen wir mal, „Kotter'sche Simplifizierung“ zurück. Man kann Kotter mit seinen 8 Faktoren ja manchmal so interpretieren, dass er sagt, wenn ihr das so macht, seid ihr erfolgreich, wenn es nicht funktioniert, dann habt ihr mein Buch nicht gelesen. Und dahinter steckt ja eine sehr normative Vorstellung, dass man Organisationen, wenn man alle Regeln befolgt, zielgerichtet verändern kann. Und das muss man ja eigentlich beerdigen, weil das keiner glaubt, der sich ernsthaft empirisch mit dem Thema beschäftigt. Also müsste man zu einem anderen Modell kommen und sagen, wenn wir "das Wie" des Umgangs mit Veränderung reflektieren, dann arbeiten wir an unserer Veränderungsfähigkeit. Ich glaube, es gibt eine große Ablehnung gegenüber dem Begriff der Machbarkeit, der im Change Management steckt. Baumanagement „managed“ die Organisation des Bauens. Finanzmanagement steuert die Finanzen. Also, da steckt jeweils eine Steuerungslogik darin, von der man sich abwenden will, indem man emergent oder agil vorgeht.

***Interviewer:* Glauben Sie, dass sich der Begriff Change Management dann vielleicht mehr in die Richtung der Organisationsentwicklung verändert oder entwickelt?**

E XVI: Der Begriff Organisationsentwicklung ist ja auch schon verortet, zum Teil eher in der Gruppendynamik oder der breiten Partizipation der 80er und 90er Jahre. Wobei der sich über die Zeit natürlich auch verändert. Er ist, glaube ich, ein Dach-Begriff, den man noch eine Weile relativ ungestraft verwenden kann. Aber, das ist schwierig, weil Sprache natürlich verführerisch ist. In der Sprache hat jeder sein Bild. Ich finde, gerade der Begriff ist, im Sinne von spontanen Zuschreibungen oder Bildern, die damit erzeugt werden, halt auch ziemlich ausgelaugt. Also, was ich sehe, ist die bewusste Abkehr vom Begriff, weil er die mechanistische Steuerungslogik vertritt. Und, da wäre ich jetzt

auch jemand, der sagt, da wird es höchste Zeit, mit dieser amerikanischen „How-to-Philosophie“ aufzuhören. Also, zu sagen, wenn ihr diese 5 Schritte befolgt, dann seid ihr erfolgreich und, wenn ihr nicht erfolgreich ward, habt ihr die Schritte nicht halt richtig gemacht, das ist so die angloamerikanische Managementlehre. Da gibt es eigentlich immer eine klare Schuldzuschreibung für Misserfolg. Und, wenn Sie komplexe Change-Prozesse begleitet haben, dann wissen Sie, es gibt kein Richtig und Falsch. Es gibt so viele Optionen und Wahlmöglichkeiten. Mir gefällt eigentlich auch das „Cynefin-Modell“ mit diesen vier Komplexitäts-Stufen ganz gut. Also, da gibt es „einfach“, „kompliziert“, „komplex“ und „chaotisch“. Das kennen Sie wahrscheinlich. Ich würde ja sagen, das Modell von Kotter ist im Feld „kompliziert“ untergebracht. Da hat man die Idee, dass es Experten geben kann, die das Thema so durchdringen, dass sie die Veränderung „richtig“ machen können. Idiotischerweise auch unabhängig vom Inhalt. Wenn man genau überlegt, steckt dahinter ja der Anspruch, dass man mechanistisch erfolgreich sein kann, wenn man auf einen Change-Prozess schaut, unabhängig von Sinn und Unsinn und Inhalt. Ist ja noch schlimmer, das heißt ja, ich kann Organisationen beliebig steuern, und zwar sinnfrei. Also, wenn ich sage, ich baue 40 Prozent der Leute ab und mache ich einen Change-Prozess, dann müsste der nach Kotter ja funktionieren. Kotter hat sich nie zur Sinnfrage geäußert, obwohl er wahrscheinlich der meistgelesene Autor in diesem Bereich ist.

***Interviewer:* Jetzt haben sie gerade das „Cynefin-Modell“ erwähnt, das wird gemeinsam mit der „Stacey Matrix“ ja oft verwendet, um abzuschätzen, wann agile Ansätze sinnvoll sind. Man sagt dann, wenn das Ziel sehr klar ist und auch der Weg dorthin, dann machen traditionelle, planbasierte Methoden Sinn. Das wäre der Fall in einem einfachen oder komplizierten Kontext. Wenn sowohl das Ziel, als auch der Weg, um dieses Ziel zu erreichen, hingegen eher unklar sind, also, in einem komplexen Kontext, dann bietet sich ein agiles Vorgehen an. Lässt sich diese Logik, Ihrer Meinung nach, auch im Kontext von Veränderungsprojekten und somit in Bezug auf das Vorgehen im Change Management anwenden?**

E XVI: Na ja, wenn man davon ausgeht, dass Organisationen prinzipiell keine trivialen Maschinen sind, ist ja die Frage, wer welches Organisationsmodell hat. Ich habe mir so ein bisschen angewöhnt, gut zuzuhören, wenn meine Kunden reden. Also, von welchen Bildern sie reden und welche Metaphern sie benutzen. Gerade in ingenieursgetriebenen Welten herrscht oft ein mechanistisches Bild der Organisation vor. Wenn die Leute dann auf die Organisation schauen, dann sind sie oft gekränkt und enttäuscht, dass diese Organisation sich, bei aller Expertise, die sie haben, nicht mechanistisch verändern lässt. Und diese Enttäuschung, die kann man nur auflösen, indem man sagt, ihr seid mit dem falschen Modell unterwegs in dem Gelände, in dem ihr jetzt denkt. Deswegen ist, finde ich, Systemtheorie ja so wichtig. Weil das eben die einzige Theorie ist, die glaubwürdig sagt, wir haben ein Organisationsmodell mit bestimmten Leitideen, wie Organisationen entstehen, wie sie sich um Routinen herum bilden, wie sie Muster ausbilden und wie sie ihre System-Umweltbedingungen von innen heraus gestalten, also, welche Umwelt die Organisation zieht, mit den Möglichkeiten, die sie sich gestaltet. Das ist der theoretisch faszinierende Ansatz, der dahinter steckt.

***Interviewer:* Das ist super spannend. Ich glaube auch, dass das zugrunde liegende Organisationsmodell an der Stelle eine wichtige Rolle spielt. Machen Sie dann daran auch fest, wie Sie im Change Management vorgehen würden? Also, wenn Sie erkennen, dass die Organisation eine gewisse Sicht auf sich selbst hat, auf eine bestimmte Weise funktioniert oder eine bestimmte Kultur hat, sind das dann Kriterien, um ableiten zu können, ob beispielsweise agile, iterative Ansätze oder eher ein planbasiertes Vorgehen im Change Management sinnvoll sind?**

E XVI: Na ja, ich habe so ein paar Modelle für mich. Jeder hat ja Modelle oder Vorstellungen und ich arbeite einerseits mit dem Ansatz von Rudi Wimmer. Der fragt zum Beispiel, was für ein Modus von Veränderung denn vorliegt. Also, vorausschauende Erneuerung oder Krise? Eine Transformation muss und kann zum Beispiel anders geführt werden, als eine vorausschauende Erneuerung. Das heißt, meine erste Frage wäre: Welchen Bezug habe ich eigentlich zur Existenzfrage der Organisation? Je existenzieller der Bezug ist, also zum Beispiel in einer Krise, desto eher wird ein Transformations-Ansatz akzeptiert werden, weil die Leute ja auch merken, wenn das Unternehmen in einer Notlage steckt und operieren muss. Da gehen ja ganz andere Dinge. Ich begleite gerade einen Change-Prozess bei einem Kunden, bei dem es um Standardisierung und Digitalisierung geht, also eine Investition in die Zukunft, ohne heutige Not. Und da sagen die Leute, was kommen die jetzt schon wieder aus der Zentrale und wollen uns irgendeinen Quatsch verkaufen, während wir doch mit den Kunden das Geschäft machen. Die haben keine Not, weil das Geschäft ja läuft. Der Rudi Wimmer hat da so ein 4-Felder-Schema und das ist also so ein Modell, das ich sehr intensiv verwende. Dann verwende ich die Komplexität-Stufe oder die Umwelt-Dynamik, in der man sich befindet. Wenn man sich in einer extremen Umwelt-Dynamik befindet, so wie irgendein Telekommunikationsunternehmen oder ähnliches, dann sind diese zentral geführten klassischen Verfahren fast nicht mehr möglich. Bei den Themen IT und Digitalisierung und so, da hat man so eine Dynamik, dass man eigentlich nur noch mit agilen Projektmethoden arbeiten kann. Dann ist eine wichtige Frage für mich, ob es eine „Top-Down“-Initiative gibt, oder, ob man eher mit einer breiteren Partizipation arbeiten kann. Also, je mehr Menschen an der Zukunft ihrer eigenen Organisation mitarbeiten können, desto weniger Ängste und Widerstände spüre ich in der Organisation. Die Frage ist da, ob es eine ausreichend große kritische Masse für das Anliegen gibt. Also, wenn ich am Anfang einer Veränderung 30 bis 40 Prozent kluger Leute habe, die das verstehen und sagen, dass das notwendig ist und gebraucht wird, dann kann ich davon ausgehend, in die eher skeptische oder verweigernde, desinteressierte Masse eintauchen. Und dann kann ich natürlich sehr stark partizipativ arbeiten, weil ich diese Leute, die das befürworten, zu Pionieren machen kann, die dann in die Projekte gehen und Dialoge anregen. Ich habe viel Erfahrung im Bereich Arbeitssicherheit, wo Veränderungsprojekte extrem tief in die Organisation hinein müssen. Wenn ein Chemiewerk mit tausend Mitarbeitern über 10 bis 15 Jahre schlechte KPIs im Bereich Sicherheit hat, also, zum Beispiel hohe Unfall-Tage oder Austritte von chemischen Stoffen, die zu Umweltereignissen führen, dann weiß ich, dass ein Change-Prozess da richtig dicker Tobak ist. Da müssen die Blaumänner am Shopfloor in ihrer Alltagsroutine anders arbeiten. Wenn man sich da überlegt, wo die stehen und wo

die hin müssen, dann wird einem deutlich, auf wie vielen Ebenen da etwas stattfinden muss. Da geht es um Strukturen und Prozesse, Methoden, Verhalten, Muster und bis hin zu Trennungen von Personen. Da komme ich zu unbequemen Fragen und trotzdem kann das ein partizipativer Ansatz sein. Also, ich finde das ziemlich anspruchsvoll. Die von Ihnen einfach gemeinte Frage habe ich jetzt wahrscheinlich auch ein bisschen komplex beantwortet.

***Interviewer:* Das ist vollkommen okay. Wo Sie jetzt gerade von Partizipation sprechen, inwiefern bedeutet agiles Change Management für Sie denn, dass partizipativ vorgegangen wird? Also, geht es da tatsächlich nur um „bottom-up"-Prozesse oder, sowohl um „bottom-up", als auch um „top-down" initiierte und getriebene Veränderungen? Was ist da Ihre Definition?**

E XVI: Ich arbeite mal wieder mit einem klaren sowohl als auch. Wir haben eine Studie gemacht über New Work/ agile Methoden und da haben wir so ein Muster aufgemacht. Wir haben 14 Fälle, eigentlich waren es 15, aber ein Unternehmen hat sich zurückgezogen, die haben die Freigabe zu ihrem Forschungsbericht nicht gegeben, und diese Fälle haben wir in eine Matrix eingeordnet. Auf der einen Achse dieser Matrix ist abgebildet, woher die Initiative kommt, „bottom-up" oder „top-down" und, wie sie sich im Laufe der Zeit verändert hat. Und dann die Frage, wie stark ist das Thema an der Existenzfrage der Organisation angedockt, hoch oder niedrig? Jetzt gibt es natürlich in manchen Kulturen „top-down" vorgegebene Prozesse, bei denen irgendjemand sagt, unser Szenario der Zukunft bedeutet, wir müssen uns deutlich ändern. Dann können die aber, wenn sie diese Änderung in die Organisation hinein geben allmählich partizipative Rahmenbedingungen schaffen, wenn Sie diese kritische Masse bekommen. Und sie können Beteiligungen an relevanten Gestaltungsprojekten in der Organisation in Bewegung bringen. Es gibt aber auch andere Fälle. Es gibt da zum Beispiel eine Organisation, da haben die Leute im Shopfloor gemerkt, dass sie verschiedene Kanäle nicht mehr getrennt behandeln dürfen und dann haben die angefangen, sich in crossfunktionalen Teams kanalübergreifend auszutauschen und eher horizontal thematisch zu vernetzen. Und der Vorstand hat die Initiativen beobachtet und neugierig und interessiert nachgefragt und gesagt, das scheint wertvoller und wertschöpfender zu sein für unsere Aufgaben. Das heißt, die haben gemerkt, die Aufgabe des Top-Managements ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, bei denen das gefördert wird, für die, die es brauchen. Und die, die ihre Leistung anders erzeugen, können sagen, dass sie das nicht brauchen. Also, vollkommen wertfrei. Man würde sagen „Servant Leadership". Die sind also wertfrei unterstützend mit den Initiativen der „Grassroots"-Bewegung der Mitarbeiter umgegangen. Und in dieser Matrix, die wir erstellt haben, findet sich also alles kreuz und quer durcheinander. Und man würde in der Summe überall irgendwie Change Management darunter schreiben können.

***Interviewer:* Okay, verstehe. Zur Begriffsdefinition von agilem Change Management fällt mir noch eine weitere Frage ein. Wir haben vorher darüber gesprochen, dass agile Organisationen per se veränderungsfähig sind und das gewissermaßen in ihrer DNA verankert haben. Wie würden Sie diese Veränderungsfähigkeit einer agilen Organisation denn dann von einem agilen Change Management abgrenzen?**

E XVI: Die Veränderungsfähigkeit einer Organisation, die können wir an verschiedenen Merkmalen beobachten. Zum Beispiel daran, wie die Beobachtungen der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse des Managements gelangen. Dann die Frage, wie die Organisation strukturell aufgestellt ist, dass sie mit den unterschiedlichen Einheiten in Kooperation gerät und nicht nur in Widerspruch oder Abgrenzung. Also, man würde ähnliche Fragen stellen und dann könnte man sagen, das eine geht eher in ein agileres Organisationskonzept. Also, wie bauen und denken wir Organisation, Information, Kommunikation und Entscheidung? Und das andere würde vielleicht eher vom Projektmanagement ausgehen. Aber, auch das ist nur wieder ein Versuch, wieder Begriffe zu definieren. Also, wahrscheinlich müssten Sie Ihre Arbeit "über den Umgang mit Veränderungen von Organisationen" oder so ähnlich nennen.

***Interviewer:* Ja, agiles Change Management zu definieren, ist gar nicht so einfach.**

E XVI: Dann könnten wir eher sagen, agile versus klassische Verfahren. Und die Frage stellen, in welchen Dimensionen sich das Agile gegenüber dem klassischen abbilden könnte. Wobei der Begriff „klassisch" ja auch schwierig ist. Das hört sich an, als hätte es all das früher nicht gegeben und das stimmt ja eigentlich auch wieder nicht.

***Interviewer:* Ja, die Abgrenzung von klassischem versus agilem Change Management, die ich ja auch gemacht habe, ist schon etwas schwarz-weiß gedacht. Das sind dann 2 Extreme und ich denke - und das haben sie ja vorher auch gesagt - da gibt es viele Mischformen dazwischen. Die Frage ist dann halt, woran macht man fest, ob man mehr in die eine oder andere Richtung geht. Aber das Thema hatten wir ja vorhin schon und ich kann mir gut vorstellen, dass die Modelle, die Sie an der Stelle genannt haben, dazu eine gute Orientierung bieten.**

E XVI: Also, ich bin gerade bei einem Chemie-Unternehmen, da sagt der Standortleiter, wir können Projektmanagement, aber wir sind mit 2.000 Mitarbeitern am Standort zu langsam. Wir suchen jetzt nach einem Verfahren, die nennen das High Performance Organisation, bei dem wir die Leute hinter ein Thema bekommen und das crossfunktional und crosshierarchisch. Da ist die Standortleitung mit dabei, da sind Leute aus der darunterliegenden Ebene dabei und da sind Experten aus der Organisation dabei. Und man sagt, dieses Thema muss jenseits der Linienorganisation bearbeitet werden und es bekommt eine Art Sonderstatus für komplexe, kritische und erfolgsrelevante Projekte, die der Standort, in der klassischen Form, in der er bislang gearbeitet hat, offensichtlich nicht bewältigen konnte. Da kommen natürlich neue Methoden und auch nur bestimmte Leute mit rein. Da baut man sich ein Team zusammen, von dem man sagt, das wird mit der Aufmerksamkeit und mit den Ressourcen ausgestattet, die wir sonst, in den klassischen Themen, nicht hinbekommen. Das wäre, also, so eine Idee, wie eine Organisation sagen kann, wir bauen an der Agilisierung für bestimmte Themen und nicht der ganzen Organisation. Das heißt die sagen, wir werden die Hierarchie aufrechterhalten müssen. Wir haben sicherheitsrelevante Betriebe, wir haben hierarchische Anordnungen und wir haben bestimmte Rollen, die werden wir nicht verändern. Aber, wir bauen ein zweites Betriebssystem. Den Begriff von Kotter, der ja über das zweite Betriebssystem spricht, den finde ich auch ganz gut. Also, Kotter hat immer ein gutes Gefühl dafür, wann man ein Buch über ein Thema schreibt, das man nicht selbst erfunden hat, mit dem man aber ganz gut Geld verdienen kann. Das heißt, das erste Betriebssystem wäre die gewohnte Art und Weise, mit dem Thema umzugehen. Und im zweiten Betriebssystem werden, jenseits des operativen Alltags,

mit Personen, die dafür freigestellt werden, Irritation erzeugt, die dann natürlich irgendwann wieder zurückgeführt werden müssen in das erste Betriebssystem.

***Interviewer:* Und das ist wahrscheinlich auch nicht ganz einfach, oder?**

E XVI: Nein. Aber, dadurch, dass man da Personen hat, die in beiden Systemen vorkommen, hat man vielleicht schon einen großen Vorteil gegenüber der Beratung-Lösung, die von außen kommt und sagt, so sieht die Zukunft aus.

***Interviewer:* Okay. Können Sie nochmal kurz darauf eingehen, wo Change Management von Agilität profitieren kann, wo Sie klare Vorteile von agilem Change Management sehen und wo vielleicht auch die Grenzen dessen liegen?**

E XVI: Ich finde, Change Management kann bei so einfachen Errungenschaften aus dem agilen Projektmanagement methodisch profitieren. Zum Beispiel von einem „daily oder weekly Standup" oder einem „Kanban"-Board. Oder auch von Sprints. Also, wenn man Leute hat, die sagen, hier haben wir ein Thema und dazu wollen wir mit euch arbeiten, wer kann was bis wann liefern? Das ist ja schon eine kleine, aber ganz entscheidende Frage im Sinne der Nutzung der Eigendynamik im System, anstatt zu sagen, es gibt ein zentrales Top-Management, das Lieferzeiten und „Swimlanes" vorgibt und Teilprojekte besetzt. Also, da eher eine Mischung hinzubekommen, aus einer intelligenten Form der Besetzung durch Selbst- und Fremd-Nominierung. Und die Ausstattung mit anderen Befugnissen und auch andere Kommunikations-Routinen. Für mich wäre das etwas, das durchaus graduell stattfinden kann. Und davon könnten viele Change Projekte lernen. Aber, ich bin kein super Profi, was das Thema Agilität anbelangt. Also, ich untersuche das und forsche ein bisschen darüber, aber ich bin jetzt nicht der Methoden-Verkäufer. Es gibt ja tausende von agilen Coaches, die mit diesen Werkzeugen umherrennen und andere qualifizieren. In meinen Augen sind die aber alle nicht ausgebildet, oder nur ganz wenige, auch die Organisation im Auge zu behalten. In den Krieg zu ziehen, ohne die Organisationen im Auge zu behalten und Theorien und Beobachtungskategorien dafür zu haben, das wird immer nur frustrieren. Dann führt man zwar agiles Arbeiten ein, aber plötzlich haben bestimmte Manager dadurch keinen Status oder keine Aufgabe mehr. Und die werden dann schnell zu Gegnern. Diese Coaches kommen jetzt also vermehrt zu uns in die Ausbildung, weil sie mit ihrem Methoden-Fokus irgendwann an Organisationen geraten. Dann stellt sich die Frage, was man überhaupt für eine Idee von Organisation hat und wie man mit organisationalen Mustern umgeht, die einem dann begegnen.

***Interviewer:* Ja. Und wo stößt das Thema agiles Change Management Ihrer Meinung nach an seine Grenzen?**

E XVI: Wenn man es tatsächlich graduell sieht, dann stößt es wahrscheinlich gar nicht an Grenzen. Wenn man es als Reinform sieht, dann würde ich sagen, bei manchen „top-down" erzwungenen Initiativen, manchen Krisen, manchen Transformationen stößt diese Freiwilligkeit oder Eigeninitiative, die darin impliziert ist, natürlich an Grenzen. Weil sich das dann irgendwie widerspricht mit der „top-down" Strategie, die sagt, wir kaufen ein anderes Unternehmen zu und „mergen". Dann haben 99 Prozent der Belegschaft nichts mitentschieden, aber während dem Kauf wird vielleicht auch die eigene Rolle hinterfragt. Ich kann mir vorstellen, dass gewisse „top-down" entschiedene, manchmal auch strategisch wertvolle Ziele nur bedingt auf Agiles zurückgreifen können. Dass die Teams, die dann irgendetwas erarbeiten müssen, nicht auch hier und da agiles Know-how integrieren können, das möchte ich gar nicht bezweifeln.

***Interviewer:* Gut. Was würden Sie Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?**

E XVI: Da gefällt mir die Idee aus dem „Design Thinking". Je mehr ich in einer agilen Umwelt bin, desto eher muss ich mit kurzen Iterationsschleifen arbeiten. Also, auch mit einem „Minimum Viable Product" oder einem Test. Ich arbeite an etwas, habe 30 - 40 Prozent der Idee und dann stelle ich es Kunden vor und lasse sie damit spielen. Und wenn die mir das zertreten, habe ich wieder etwas gelernt und versuche es weiter. Also, die Geschwindigkeit der Iterationsschleifen und die Koordination der Teams, die an solchen Themen arbeiten, ist entscheidend. Ich war vor 10 Jahren mal bei einem Workshop bei Larry Leifer. Das ist ein Protagonist von „Design Thinking". Der hat damals so ein Forschungsprojekt gemacht, wie man in Cabrios technisch dafür sorgen kann, dass die Luft-Wirbel im Innenraum reduziert werden. Und dann hat er gezeigt, dass die weltweit mit 5 Teams gearbeitet haben. Die einen haben Simulationen mit Wasserströmen gemacht, die anderen mit irgendetwas anderem. Und die Kunst war immer, die Teams arbeiten zu lassen, sie scheitern zu lassen und wieder zusammenzubringen. Dann zu schauen, was sie erlebt haben und wieder auseinander zu gehen und so weiter. Ich würde sagen, in dieser Beschleunigung der Innovationsgeschwindigkeit, liegt ein großer Charme in dynamischen Umgebungen.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzen Sie die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E XVI: Ich glaube, dass es sich pluralistisch entwickelt. Wir dürfen ja nicht vergessen, dass es Kulturen gibt, die mit Agilität nicht viel anfangen können. Ich habe zum Beispiel mal einen Manager begleitet, der hat gesagt, das ist eine paramilitärische Organisation und die geben klare Vorgaben und erwarten, dass die Vorgaben erfüllt werden. Und wenn ich da zu viel mit irgendwelchen Leuten spreche und mich beraten lasse, dann gelte ich als Warmduscher. Das heißt also, einerseits dürfen wir nicht zu normativ denken, sondern eher beobachtend. Also, zu schauen, was wo wirkt. Und es gibt viele straff „top-down" geführte Firmen, die sehr erfolgreich sind. Wenn ich merke, jetzt könnte man Philosophien verkaufen, dann denke ich immer, halt, genau beobachten. Ich würde mir natürlich eine Pluralität in der Entwicklung wünschen. Was man von Agilität und „Design Thinking" in den letzten Jahren gelernt hat, wird mit einfließen in die variable Gestaltung von Change-Prozessen. Und das ist gut so. Ich würde ein bisschen Abstand nehmen von der zu normativen Denkweise, was da richtig oder falsch ist oder was alleine zukunftsfähig ist. Manche Mittelständler sind gewachsen mit einem Gründer, der über 30 Jahre lang das Unternehmen geführt hat und alles

zentral entschieden hat und das hocherfolgreich. Die Zeit danach ist allerdings meistens die Hölle, weil es niemanden gibt, der in die Fußstapfen treten kann und auch die Ebene darunter nicht so aufgebaut ist, dass sie die Verantwortung tragen kann. Das heißt, erfolgreiche Change-Prozesse haben sich ja dann auch in der weiteren Evolution zu bewähren und müssten so robust sein, dass sie die Veränderungsfähigkeit in der Organisation auch ein bisschen personenunabhängig für die Zukunft ermöglichen. Ich sage oft, wenn wir ein Veränderungsprojekt machen, es gibt drei, plus eine, gute Fragen: 1.) Warum tun wir das? 2.) Wo wollen wir hin? 3.) Wie gehen wir vor? Und die Wie-Frage hat noch eine wichtige Zusatzfrage: Wie bauen wir dieses Vorgehen so, dass die Organisation dabei intelligenter und veränderungsfähiger wird? Die Warum-Frage wird immer bleiben bei episodischen Veränderungen. Also, warum tun wir das? Warum geben wir eine eingeschwungene Lösung auf? Warum nehmen wir Abschied von einer Routine? Die Wohin-Frage wird immer eine Rolle spielen. Also, haben wir ein Bild, wie wir dann anders spielen und wer wir dann anderes sind und für wen? Und die Wie-Frage spielt immer eine Rolle bei der Frage, was müssen wir eigentlich anders machen, dass wir da hinkommen? Und diese Wunder-Frage, oder diese zentrale Frage, wie können wir dieses "uns verändern" und „auf eine andere Zukunft hinbauen“ so konstruieren, dass wir dabei in der Veränderungsfähigkeit dazulernen, während wir auf dieses Ziel zugehen? Und das ist meistens noch eine Zusatzinvestition, die nicht immer den kürzesten Weg bedeutet. Also, das wäre heute meine Idee.

***Interviewer:* Okay. Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Fällt Ihnen noch irgendetwas Wichtiges zu dem Thema ein, auf das Sie noch hinweisen möchten?**

E XVI: Mir fällt auf, dass diese begriffliche Definition, also, was man eigentlich mit Change Management meint eigentlich die erste große Hürde ist. Wenn man diese klassische Idee von „Unfreeze“, „Change“, „Freeze“ betrachtet, trägt die ja in vielen Kontexten nicht mehr. Also, diese Idee, dass sich eine Organisation einfriert, in ihrer Art, mit der Welt umzugehen steif wird und dann aufgebrochen und verändert und wieder eingefroren wird, die von Kurt Levin stammt, die stimmt ja für viele Organisationen nicht mehr. Denn die haben eine andere Logik, die sagen, wir beobachten uns selbst im Verhältnis zur Umwelt. Wir frieren uns ein, um uns erst einmal zu beobachten. Also, wir trauen uns nicht auf, sondern frieren uns ein, um unser Handeln im Verhältnis zur Welt zu beobachten und uns dann zu verändern. Der Begriff Change Management kommt eigentlich von der Idee, man weiß und hat alles und kann es „managen“. Und von diesem Gedanken würde ich Abstand nehmen. Es wäre fast eher ein ethnologisches Vorgehen. Also, zu sagen, wir wollen natürlich in einen anderen Zustand. Wir haben auch ein Bild dessen, wo wir hin wollen. Wir haben ein Bild des Andersseins. Jetzt müssen wir beobachten, wie die Organisation auf unsere Anregung reagiert. Da wir das ja nie vorhersagen können, müssten wir eigentlich bestimmte Formate nutzen, wie die reflexive Schleife, wo man über Absicht, Wirkung und Annäherung reden kann. Und darüber, ob man das Ziel oder Vorgehen ändern muss. Das finde ich das eigentlich Herausfordernde.

Experteninterview XVII

Experte/ Code	E XVII
Aktuelle Funktion	Referent Personal- und Organisationsentwicklung
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	5 Jahre
Interviewdatum	08.02.2021
Interviewdauer	25 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Zuerst geht es um deinen fachlichen Hintergrund. Kannst du nochmal kurz sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E XVII: Ja. Also meine aktuelle Tätigkeit ist zweigeteilt. Zum einen mache ich Personalentwicklung und zum anderen auch Organisationsentwicklung. Bei der Organisationsentwicklung geht es eigentlich viel um das Thema Kultur, also, wie wir die Kultur verankern und auch das Leitbild im Unternehmen leben. Da bin ich dann auch immer viel mit den Führungskräften in Workshops unterwegs, in denen wir immer wieder gemeinsam auf die Themen schauen. Was jetzt noch neu dazu kam, ist das Thema Neues Arbeiten. Mit dem Thema war ich heute zum Beispiel auch in der Geschäftsleitung, weil wir an dem Punkt sind, an dem die sagen, da müssen wir was machen. Die Frage ist nur, was genau und wie radikal machen wir das Ganze. Ich kam dort ins Unternehmen, als die gerade einen großen Change hinter sich hatten. Der ging 2015 los und war 2018 beendet. Aus diesem Change kam auch diese neue Rolle der PE/ OE heraus, sodass sie dann jemanden gesucht haben, der das macht. Deshalb habe ich selbst dort jetzt im Unternehmen noch keinen großen Change mitgemacht, habe aber natürlich den theoretischen Background vom Studium und auch von meiner Coaching-Ausbildung her.

***Interviewer:* Okay, danke. Bist du mit dem Begriff agiles Change Management, außer, dass wir jetzt ja auch vorab schon mal ein bisschen darüber geredet haben, schon in Berührung gekommen? Und wenn ja, inwiefern?**
E XVII: Nein, das bin ich überhaupt nicht. Also, das war jetzt echt nur durch dich und deine Forschungsarbeit. Aber ansonsten bin ich jetzt noch nicht auf den Begriff gestoßen und das war auch nie ein Thema bei einer Fortbildung oder so.

***Interviewer:* Okay. Dann gehe ich am besten nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder hast du dir darunter vielleicht noch etwas anderes vorgestellt bzw. gibt es weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch wären?
E XVII: Also, das passt auf jeden Fall. Ich finde, es hat ja auch ganz viel mit dem Thema Agilität zu tun und greift ja auch so die Prinzipien von Agilität total auf, halt nur nochmal mit dem speziellen Fokus auf das Change Management. Also, das macht so auf jeden Fall total Sinn, was du sagst.
***Interviewer:* Die Gegenüberstellung von agilem und klassischen Change Management ist jetzt natürlich sehr extrem und etwas schwarz-weiß dargestellt. Und jetzt kann man natürlich überlegen, inwiefern das Thema agiles Change Management, ähnlich wie agiles Arbeiten, vielleicht ein aktueller Trend ist. Also, inwiefern es tatsächlich neu und etwas anders ist oder, ob einiges eventuell auch schon in anderen Change Management Ansätzen enthalten ist. Du hast ja auch eine systemische Ausbildung. Denkst du, dass einige Punkte agiler**

Ansätze, wie ein iteratives Vorgehen oder so, vielleicht auch durch systemische Ansätze bereits Einzug in das Change Management erhalten?
E XVII: Ja, das finde ich teilweise auf jeden Fall. In diesem systemischen Ansatz betrachtest du ja im Prinzip alle Akteure und du schaust immer, wo was Auswirkungen hat und was was auslöst. Die Frage, die sich für mich stellt, ist, braucht es diesen Ansatz vom agilen Change Management überhaupt. Wenn Unternehmen wirklich agil und selbstorganisiert arbeiten, also, wenn du wirklich umstellst und Arbeit wirklich neu lebst und organisierst, dann passiert das ja eigentlich während der Arbeit. Also, das passiert ja dann theoretisch bei jedem Projekt und jedem Prozess, dass du schaust, wo man etwas anders machen und sich verbessern kann. Und es ist ja eigentlich gar nichts mehr, wo du sagst, wir führen jetzt einen Change durch und dazu nutzen wir agiles Change Management. Sondern, eigentlich ist das ja in der Kultur und in der Arbeitsform integriert.

Interviewer: Spannend, dass du das ansprichst. In der Literatur wird auch gesagt, eine agile Organisation ist von sich aus schon so veränderungsbereit, die hat das so in ihrer DNA, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickelt und teilweise wird dann geschrieben, dass ein Change Management dann an sich gar nicht mehr notwendig ist.
E XVII: Ja, das glaube ich auch, weil das ja dann einfach schon gelebt wird. Also, das gehört einfach mit dazu und ich glaube, es wird dann ja auch gar nicht mehr als Change betitelt. Sondern im Prinzip gibt es halt eine kontinuierliche Anpassung an alles, was von außen kommt. Deshalb stelle ich mir die Frage, ob der Ansatz neu ist und das ist er, glaube ich, auf jeden Fall. Die Frage, ob es ihn braucht, wenn Organisationen wirklich anders arbeiten, und eigentlich sollte das das Ziel sein, würde ich aber eher mit Nein beantworten.
Interviewer: Okay, dann könnte man ja aber wiederum die Fragen stellen: Macht das bei allen Organisationen Sinn, dass sie agil arbeiten? Wenn nicht, braucht es agiles Change Management dann vielleicht sogar in mehr klassischen, hierarchischen Organisation? Oder braucht es das eben gerade auf dem Weg hin zu einer agilen Organisation, also, dass man sagt, der Wandel dahin ist schon ein agiler Wandel?
E XVII: Also, das Letztere glaube ich auf jeden Fall. Wenn man sich in Richtung einer agilen Organisation entwickeln möchte, dann muss man den Wandel auch schon agil gestalten.
Interviewer: Okay. Was ich jetzt in den Interviews auch schon häufiger gehört habe, ist, dass die Leute sagen, auch, wenn eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft in agilen Organisationen schon verankert ist, braucht es irgendwie noch ein Stück weit jemanden, der sich dafür verantwortlich fühlt. Also, dass das Thema eben trotzdem kein Selbstläufer ist und von alleine funktioniert. Dass es dann zwar vielleicht nicht mehr Change Management heißt, weil eben auch dieser Management-Begriff ja eher aus der klassischen Welt kommt und die Frage ist, ob man Wandel überhaupt „managen" kann. Und, dass das Thema vielleicht irgendwo anders hängt oder anders verortet ist, aber, dass die Thematik an sich dennoch auch da relevant ist und es jemanden braucht, der sich dafür verantwortlich fühlt und sich darum kümmert.
E XVII: Ja, ich meine, relevant bleibt es auf jeden Fall. Aber, ich glaube eigentlich, dass die Verantwortung auch in der Organisation liegt, bei den einzelnen Teams und bei jedem Einzelnen. Also, halt nicht bei einer Person, die jetzt beispielsweise an der Geschäftsleitung hängt und für Veränderungen zuständig ist. Sondern, dass das wirklich von der Kultur her so umgesetzt wird, dass sich jeder Einzelne dafür verantwortlich fühlt.
Interviewer: Verstehe. Da hinzukommen ist halt vermutlich auch für viele Unternehmen erstmal noch ein langer Weg.
E XVII: Ja, auf jeden Fall.

Interviewer: Okay, machen wir mal weiter mit dem nächsten Thema. Das bezieht sich auf den bei euch im Unternehmen verwendeten Change Management Ansatz. Wie würdest du den eher beschreiben: klassisch oder agil? Und woran machst du das fest?
E XVII: Also, ich würde sagen, wir sind auf jeden Fall eher klassisch unterwegs. Und ich glaube, das wird jetzt auch die Schwierigkeit, wenn man sagt, man führt neue Arbeits-Ansätze und New Work ein. Die Frage ist, wie man das macht und ich glaube, das hängt dann immer ein bisschen davon ab, um was für einen Fachbereich es sich handelt. Also der Bereich IT ist bei uns definitiv sehr agil unterwegs, gar keine Frage. Aber es gibt auch Bereiche, wie zum Beispiel den Finanzbereich, der ist komplett klassisch aufgestellt. Und da würde sich auch nie etwas verändern, wenn nicht von der Geschäftsführung initiiert wird, dass sich etwas verändern muss. Ich habe halt das Gefühl, es wird, auch von der Belegschaft her, als notwendiges Übel gesehen, wenn man sich wieder verändern muss. Also, auch diese typischen Widerstände, die man kennt, sind auf jeden Fall etwas, womit man umgehen muss.

Interviewer: Und was glaubst du, wie seid ihr in der Organisation mit diesem eher klassischen Change Management Ansatz, den ihr habt, aufgestellt? Meinst du es würde euch vielleicht auch guttun, da an der ein oder anderen Stelle etwas mehr in Richtung agiler Change Management Ansätze zu gehen?
E XVII: Auf jeden Fall. Gerade auch bei dem Thema Mitbestimmung, da wäre es, glaube ich, wichtig ein bisschen in die Richtung zu kommen.

Interviewer: Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen?
E XVII: Ich glaube, an die Grenzen kommt so ein Ansatz, wenn die Organisation selbst kulturtechnisch noch nicht so weit ist überhaupt einen agilen Change durchzuführen. Ich glaube aber, dass es ansonsten keine Nachteile gibt. Also ich bin fest davon überzeugt, dass das der Weg ist, wie Veränderung laufen sollte. Ich glaube, das ist auf jeden Fall der richtige Ansatz, aber an die Grenzen kommt der halt, wenn die Organisation nicht so weit ist.
Interviewer: Ja. Kannst du auch nochmal kurz auf die Vorteile eingehen?

E XVII: Ich glaube, die Vorteile sind auf jeden Fall, dass ich Veränderungen im Unternehmen schneller erreichen kann. Wenn ich, während der Veränderungsprozess läuft, im klassischen Change Management von A nach B unterwegs bin, kann sich ja jederzeit etwas verändern. Und in einen agilen Ansatz kann ich eben auf alles, was kommt reagieren. Wenn ich merke, dieser Teil, den wir verändern wollten, der ist gar nicht so sinnvoll, kann ich das direkt ändern. Und dann habe ich auch viel mehr Commitment von der Belegschaft, wenn die mit einbezogen wird in den Change, als wenn ich das nur von oben vorgebe. Und ich glaube auch, dass dadurch, dass die Mitarbeiter involviert sind, Aspekte mit betrachtet werden, die man sonst vergisst. Ja, ich glaube das sind so die großen Vorteile, das hohe Commitment, dass das Expertenwissen der Mitarbeiter einbezogen wird und, dass ich halt viel schneller reagieren kann.

***Interviewer:* Jetzt ging es teilweise schon in die Richtung, wenn man aber nochmal konkret überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du sagen? Gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest? Oder gibt es für dich überhaupt Anwendungszwecke für eher klassische Change Ansätze? Du meintest ja vorher auch, dass agile Ansätze der Weg sind, wie Veränderung eigentlich laufen sollte. Auf der anderen Seite ging es jetzt auch darum, dass eine Organisation auch kulturell dafür bereit sein muss. Kannst du nochmal ein bisschen genauer darauf eingehen, wann welcher Ansatz deiner Meinung nach sinnvoll ist?**
E XVII: Ich glaube, wenn du wirklich eine sehr traditionelle Organisation hast, zum Beispiel die öffentliche Verwaltung, dann kann es mit agilem Change Management schwierig werden. Trotzdem glaube ich, dass es der richtige Ansatz ist, weil ich glaube, auch ein klassisches Change Management gerät in der öffentlichen Verwaltung an seine Grenzen. Und ich glaube, auch dort muss gelernt oder verstanden werden, dass es jetzt einfach anders funktioniert. Aber, das wäre so der einzige Bereich, bei dem ich sagen würde, da fährt man vielleicht besser, wenn man noch klassisches Change Management betreibt.
***Interviewer:* Verstehe. Wenn du sagst, auch dort sollte das aber gelernt werden, macht es dann vielleicht sogar auch Sinn, einfach in kleinen Schritten in die Richtung zu gehen, um die Organisation und die Leute darin nicht zu überfordern.**
E XVII: Genau richtig.

***Interviewer:* Alles klar. Kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Wenn du diese Punkte hörst, denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E XVII: Also, ich glaube, ein agiler Change Management Ansatz ist auf jeden Fall geeignet, um diese Anforderungen zu erfüllen. Aber, ich glaube, der agile Ansatz allein reicht halt nicht aus. Gerade das Thema, die Mitarbeiter zu befähigen oder deren Bedürfnisse zu erfüllen, da braucht es ja davor noch ganz viel. Also, ich muss da erstmal ganz viel Kompetenz bei jedem Einzelnen aufbauen, um das dann auch so durchführen zu können. Deswegen glaube ich, ja, so ein Ansatz kann das erfüllen, aber es braucht halt davor auch Personalentwicklung und Befähigung, um die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen. Die Leute sind ansonsten halt einfach überfordert und das kann ich auch verstehen. Obwohl ich mich ja zum Beispiel schon lange mit dem Thema neues Arbeiten beschäftige und mir dazu viele Unternehmens-Beispiele angeschaut habe oder Podcasts angehört habe, finde ich es trotzdem schwierig, sich das richtig vorzustellen, wie das nachher tatsächlich funktioniert, wenn man in einer eher klassischen Organisation arbeitet. Auch so Themen, wie eine transparente Kommunikation, das braucht es unbedingt. Aber auch das muss ja gelernt sein. Und auch bei den Führungskräften muss ja erstmal dieses Commitment da sein. Die gaben ja irgendwo auch ein bisschen Macht und Verantwortung ab. Und um das erstmal herbeizuführen, glaube ich, braucht es halt auch noch andere Ansätze, wie nur das agile Change Management.
***Interviewer:* Ja, ich verstehe, was du meinst. Vielleicht sind das ja teilweise auch Anforderungen, die nicht nur an das Change Management gelten, sondern auch an die Organisation und die Kultur an sich und die müssen dann vorab irgendwie erfüllt oder erreicht werden.**

***Interviewer:* Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit empfehlen?**
E XVII: Ich glaube, wichtig ist, dass man die Fähigkeit besitzt, mit Orientierungslosigkeit umzugehen. Also, auch erstmal zu lernen, Unsicherheit zu ertragen, weil das ja irgendwie etwas ganz Schwieriges ist. Wir brauchen ja immer

irgendwo Sicherheit. Sicherheit ist eines dieser drei Kernbedürfnisse von jedem. Ich glaube, das muss man auf jeden Fall lernen, damit umzugehen. Dann glaub ich auch, es ist ganz wichtig, sich selbst zu kennen und auch zu wissen, was man selbst braucht und wie man mit Situationen umgeht. Das ist für Führungskräfte wichtig und auch für Mitarbeiter. Und dann ist auch der Punkt wichtig, den wir vorhin schon hatten, diese sehr offene und transparente Kommunikation. Und auch dieses Thema Wertschätzung für den Einzelnen, das ist, glaube ich, auch ganz wichtig für Führungskräfte und Change Manager, weil einfach jeder individuelle Bedürfnisse hat. Um mit diesen Bedürfnissen umzugehen, braucht es auch viel Empathie.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**
E XVII: Ich glaube, die agilen Change Management Ansätze haben eine große Bedeutung, weil klassisches Change Management auch einfach an eine Grenze gerät und mit der Komplexität und Schnelligkeit nicht mehr umgehen kann. Deswegen glaube ich, wird es immer wichtiger. Trotzdem glaube ich, wenn man wirklich an den Punkt kommt, an dem die Organisationen sich umstellen, agil und selbstorganisiert arbeiten und das auch wirklich verinnerlicht haben, dann wird das Thema immer unwichtiger. Weil es dann in der Organisation schon gelebt wird. Der Weg dahin ist garantiert noch sehr lang. Aber, wenn wir jetzt wirklich davon ausgehen, wie es mal irgendwann aussehen kann oder soll, dann wäre das für mich schon so der optimale Zustand, dass ich gar kein Change Management brauche und das einfach so in der Organisation passiert.
***Interviewer:* Also, wir werden so schnell erstmal nicht arbeitslos.**
E XVII: Nein, auf gar keinen Fall.

***Interviewer:* Super, vielen Dank. Von meiner Seite waren das alle Fragen. Gibt es abschließend noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges zu dem Thema ein?**
E XVII: Ich glaube, die Fähigkeiten und Kompetenzen von einem Change Manager sind ganz wichtig. Und auch die Frage, was es neben dem Change Management noch braucht. Was wir vorhin schon angesprochen haben, die Befähigung der Einzelnen, überhaupt erstmal einmal agiles Change Management durchzuführen, das ist entscheidend. Ich glaube, das sind zwei wichtige Punkte, auf die ich nochmal hinweisen wollen würde.

Experteninterview XVIII

Experte/ Code	E XVIII
Aktuelle Funktion	Chief Consultant Organizational Development
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	15 Jahre
Interviewdatum	09.02.2021
Interviewdauer	52 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

Interviewer: ***Kannst du zu Beginn kurz etwas zu deiner aktuellen beruflichen Tätigkeit, deinem fachlichen Hintergrund und deiner Erfahrung im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung erzählen?***

E XVIII: Ich bin derzeit offiziell in der Rolle des „Crew Contacts“, wie es so schön heißt, für die Culture Crew in einem großen deutschen Konzern. Und da in der Zentralfunktion Human Resources im Bereich Transformation. Die Idee dahinter ist quasi, so eine Art Service zur Verfügung zu stellen, also eine Expertengruppe und auch Beratung. Wir sehen das im Dreiklang: Führungs-, Zusammenarbeits- und Lernkultur und das ist quasi unser Rahmen. Wir sehen uns als Unterstützer, Befähiger und Begleiter für Menschen, Einheiten und Bereiche, wenn es um Transformation, Wandel oder Change geht und geben da eben auch Tools an die Hand. Wir haben verschiedene Themengebiete für uns gefunden, die so aus unserer Sicht die Bedürfnisse der Menschen in der Organisation am ehesten für sie greifbar machen. Und das sind eben die Themen Führung, Zusammenarbeit, Organisation, Kultur und „Enabling“, also Lernen und Kommunikation. Und das sind alles selbstorganisierte Teams. Wir haben tatsächlich auch im Sinne der Organisation neu „designed“, wie wir uns strukturieren wollen. Das haben wir sehr dialogisch gemacht. Auch das war ein ziemlich langer Change, könnte man sagen. Das ging jetzt zwei Jahre, bis wir in den sogenannten selbstorganisierten Crews tatsächlich in so einen Performance-Modus gekommen sind. Und da bin ich eben jetzt der Ansprechpartner für die Culture Crew. Und jetzt haben wir den nächsten Change, der uns begleitet. Nämlich, dass jetzt auch noch Leute aus dem weltweiten Training Center dazu kommen und wir jetzt überlegen, wie wir das sinnvoll miteinander gestalten können. Die Frage war auch, welche Erfahrung ich auf dem Gebiet des Change Managements habe. Ich bin witzigerweise überhaupt erst durch das Thema Change zu diesem ganzen Thema Organisationsentwicklung gekommen. Ich habe früher mal BWL studiert und dann Informatik und als Berater für Software-Entwicklung, da durfte ich nie wirklich programmieren, weil ich wahrscheinlich einfach zu alt war. Die anderen hatten Informatik alle als Erststudium. Ich musste immer, also das fühlte sich für mich damals tatsächlich nach müssen an, Projekte managen. Also, ich war technischer Projektleiter für IT-Projekte und hatte ein Team, das durfte programmieren und ich musste mich mit den Kunden beschäftigen. Und mein erster großer Auftritt, bei dem ich dann selbst beraten durfte, war bei einem Unternehmen in der Schweiz und da war der Auftrag tatsächlich Change und Konfiguration Management. Da habe ich erst gelernt, dass du tatsächlich strukturiert in einen Wandel gehen kannst. Da ging es zum Beispiel um E-Commerce, das war damals eine neue Welt. Und bei diesem Change Management von IT Plattformen, darum ging es ja, waren 100 Entwickler, die parallel Software kodiert haben. Und ich habe diesen Change-Prozess quasi „designed“ und war dann der Change Manager. Das ist schon sehr lange her. Aber, darüber habe ich überhaupt erst gelernt, dass es so was gibt. Also, prozesshaft zu denken und Wandel nicht nur als Zustände, sondern als den Weg von einem Zustand zum anderen zu verstehen. Und so bin ich irgendwann über die Jahre über IT, Restrukturierungen, Umorganisation und solche Sachen dann jetzt hier im Konzern gelandet, aber das weißt du ja. Und seit ich hier im Unternehmen bin, bin ich im Umfeld Organisationsentwicklung. Und, das ist vielleicht auch noch ganz spannend, seit einem Jahr beschäftige ich mich mit dem Thema persönliche Entwicklung. Also, nicht nur Change, sondern tatsächlich eine bewusste Entwicklung und Entfaltung ins Unternehmen hineinzubringen. Meines Erachtens steckt darin, sozusagen, das Gold, um tatsächlich auch wandlungsfähig zu sein. Diese „inner agility, die beginnt meines Erachtens auf Haltungs- und Mindset-Ebene. Und was ich jetzt mache ist eben zu schauen, wie wir Haltung und Mindset im Unternehmen besprechbar machen können und wie sowas auch verändert werden kann.

Interviewer: ***Okay, super. Dankeschön. Bevor wir weiter ins Detail gehen, gehe ich am besten nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:***

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***

- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.

Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder gibt es weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch sind?

E XVIII: Ich habe dir jetzt gerade aufmerksam zugehört. Und wir haben bei uns im Unternehmen tatsächlich Change Management für Agile Working entwickelt und da haben wir genau das versucht, was du eben beschrieben hast. Also, wir haben versucht, den Prozess um agil zu arbeiten oder um dahin zu kommen, agil zu arbeiten, auch agil zu gestalten. Und das haben wir auch agiles Change Management genannt. Das hatte ich schon ganz vergessen. Um es kurz zu machen, ja, ich kann sehr gut mit deiner Begriffsbeschreibung mitgehen. Ich glaube, was in diesem Zusammenhang auch noch ein Thema ist - das klang zwar auch so ein bisschen mit, aber das möchte ich gerne nochmal betonen – ist die Menschen in Verantwortung und Selbstermächtigung zu bringen, also zu „empowern". Was ich in einem früheren Job auch erlebt habe, in einem anderen Konzern, bei dem ich im Headquarter gearbeitet habe, ist, dass Veränderungen tatsächlich lediglich „top-down" initiiert wurden. Da gab es Begriffe wie „Unfreeze", „Change" und dann wieder „Freeze". Also, wir kochen die Mitarbeiter quasi weich, dann bringen wir etwas rein und dann lassen wir sie wieder abkühlen. Also, genau dieses Phantom-Verständnis, bei dem es eher darum geht, einen Zustand zu erzielen und Permanenz zu wahren, anstatt tatsächlich Veränderungsfähigkeit und Freude an Veränderung zu erzeugen. Ich glaube, das war tatsächlich etwas, das da gar keinen Platz hatte. Und ich glaube, dahinter steckt auch ein gewisses Bild. In der Organisationsentwicklung benutzen wir solche Stufenmodelle, die im Prinzip auf Stufen der Persönlichkeitsentwicklung nach Jane Loevinger basieren. Von Friedrich Glasl oder Frédéric Laloux gibt es zum Beispiel organisationale Reifegrad-Modelle, die verschiedene Stufen mit Metaphern beschreiben. Und danach, würde ich auch sagen, waren die da in so einem Maschinen-Verständnis. Und das passt auch zu dem linearen Verständnis von Change Management, bei dem man um von A nach B zu kommen die Maschine aufmacht, ein paar Zahnräder austauscht und sie dann wieder zusammen baut. Ein anderes Verständnis wäre eher zu sagen, wir erzeugen eine Kraft. Also, wir legen auch die Kraft für Veränderungen frei. Wir haben in diesem agilen Kontext immer gesagt, „embrace change". Das klang natürlich teilweise auch fast schon zynisch. Aber, im Endeffekt war die Idee dahinter schon zu schauen, wie man in der Organisation in eine Haltung kommen kann, dass jeder einzelne auch Lust auf permanenten Wandel hat.

Interviewer: Ja. Jetzt hast du erzählt, dass ihr ein agiles Change Management im Kontext des Wandels hin zu agilem Arbeiten entwickelt habt. Also, ihr habt versucht, den Wandel zu mehr Agilität selbst agil zu gestalten. Ich habe mir auch die Frage gestellt, wann man denn von agilem Change Management sprechen kann. Der Wandel von einer hierarchischen zu einer agilen Organisation ist sicher ein naheliegender Kontext. Die Frage ist aber auch, in wieweit das auch unabhängig davon in einer eher hierarchischen oder agilen Organisation Anwendung finden kann. Ich glaube, ich würde den Begriff jedenfalls weiter fassen, als nur auf den Wandel zur agilen Organisation bzw., als eine agile Transformation. Was in diesem Zusammenhang auch spannend ist, ist die Rolle des Change Managements in einer agilen Organisation an sich. In der Literatur wird teilweise gesagt, in agilen Organisationen ist eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist denn da deine Meinung dazu?

E XVIII: Zu deinem ersten Punkt: Da bin ich bei dir. Ich würde das nach wie vor auch in Organisationen empfehlen, die agile Praktiken nicht kennen. Gerade da finde ich es spannend, die Prinzipien, Praktiken und Tools des agilen Zusammenarbeitens im Change zu nutzen. Die Idee bei uns damals war, dass die Leute im Change selbst, die Tools, also „Backlogs", „Sprints" und so, und die ganzen Prinzipien der Agilität erleben und somit auch selbst ein Bewusstsein dafür entwickeln, was Agilität bedeutet und was das mit einem selbst, als Mensch, macht. Meines Erachtens brauchst du das nicht, um ein Organisations-Design umzusetzen oder sowas. Das ist nur eine Art und Weise, wie du Change angehst und das betrifft im Endeffekt jegliche Form von Wandel oder Wandlungsfähigkeit. Ich würde gerne nochmal in eine andere Richtung gehen. Es gibt doch so „single-loop", „double-loop" und „triple-loop" Veränderungen. Und ich erlebe oft, dass agil so dieses „responsive" sein bedeutet. Also, es kommt quasi eine Veränderung und ich reagiere darauf und mache das eher linear, also „Single-Loop-Learning"-mäßig, oder maximal „Double-Loop-Learning"-mäßig, indem ich vielleicht noch reflektiere und mich dann anpasse. Und die Frage für mich wäre noch, was gibt es darüber hinaus, auch im Sinne des schöpferisch sein? Also, über dieses reine „responsive" sein hinaus, tatsächlich dahin zu kommen, Veränderungen wirklich bewusst zu initiieren. Und das ist etwas, das ich jetzt im Agilen, bzw. zumindest im agilen Manifest und all dem, was so aus dieser Ecke kommt, selten höre. Da heißt es meistens, ich akzeptiere, dass sich die Welt ändert und ich fließe quasi mit. Ich vermisse oft ein bisschen das Thema, selbst Impulsgeber und dennoch im Fluss zu sein. Also, nicht auf Biegen und Brechen irgendwie zu versuchen, etwas zu erreichen, sondern schon im Fluss bleibend und agil, aber gleichzeitig auch Impulse setzend. Deshalb spreche ich auch gerne von Transformation. Das hat für mich nochmal eine andere Qualität. Dann akzeptierst du, dass du auch selbst Impulse setzt und dich selbst mit in den Prozess hinein gibst.

Interviewer: Ja, ich verstehe die Punkte, die du genannt hast. Also, dass man nicht nur reaktiv und anpassungsfähig ist, wenn sich etwas im Umfeld verändert, sondern dass Veränderung auch proaktiv von innen heraus kommt und man die Welt um sich herum dadurch praktisch auch selbst dazu anregt, sich zu verändern.

E XVIII: Genau. Und, dass man dazu auch den Raum aufmacht. Wenn agil auch im Sinne der „customer orientation“ verstanden wird, also, wenn die Frage, was wir unseren Kunden anbieten im Vordergrund steht, dann ginge das für mich schon in Richtung „triple-loop“ oder dem, was oft auch „System of Systems“ genannt wird und das wäre für mich dann tatsächlich schon Transformation. Ich denke, ein weiterer Bestandteil von agilem Change Management ist auf jeden Fall zu schauen, welche Strukturen es dann braucht. Selbstorganisation gibt es in vielen großen Unternehmen, zumindest mit einer Biografie, wie bei uns, ja nicht. Und manche Organisationen, und das finde ich auch ganz spannend, lernen dann sich selbst zu „agilisieren“, aber die meisten nicht. Da gibt es doch einen Begriff dafür, der heißt „Shu-ha-ri“, ich weiß nicht, ob du das schon mal gehört hast. Der Begriff kommt aus dem Japanischen. Und das heißt quasi, „apply the rules“. Dann kannst du die „rules“ irgendwann „optimizen“. Also, dafür steht das „ha“ und das „ri“ heißt dann, „forget the rules“. Dann fängst du praktisch an deinen eigenen Weg und deine eigenen Regeln, Strukturen und Praktiken zu entwickeln. Und viele bleiben eben bei diesem ersten Schritt hängen. Die setzten zum Beispiel „SAFe“ um. Also, eine „Scaled Agile Framework Organisation“ und die versuchen dann wirklich komplett die Aufbauorganisation dementsprechend aufzusetzen und haben dann agile Teams, die agil arbeiten und so weiter. Und die machen das gut. Aber die machen genau das und „that's it“. Und da würde ich sagen, macht es im Kontext von agilem Change Management Sinn, die Dinge vielleicht nochmal zu überdenken oder, wenn man diese „Retros“ macht, vielleicht auch mal eine „Retro“ auf den gesamten eigenen Prozess zu machen. Also, sich zu fragen, wie es denn tatsächlich läuft, wie sich der Organismus entwickelt und was es vielleicht noch braucht. Und das sehe ich, zumindest in der Praxis, nicht. Ich durfte mal ein Interview für ein Institut geben. Da ging es um Unternehmensagilität und darum, wie man „agile working“ und „agile practices“, also „Scrum“ und solche Sachen, in der Organisation implementiert. Aber oft passiert das dann halt wieder aus einer Denkweise heraus, dass man das mit einem linearen, klassischen Change Management installiert und gar nicht mit Mechanismen, die dazu beitragen, dass die Organisation selbst auch in einen Wandel kommt.

***Interviewer:* Ja, das ist ein spannender Gedanke. Heißt das, dass die Organisation ein agiles Change Management vielleicht erstmal ein Stück weit definitionsgetreu anwenden sollte, das Ganze dann aber für sich selbst so anpassen muss, dass es bestmöglich funktioniert und sie sich kontinuierlich weiterentwickeln kann?**

E XVIII: Ein Bekannter von mir, mit dem ich zum Thema Haltung zusammenarbeite, hat ein Buch geschrieben: „Haltung entscheidet“. Der ist damit bekannt geworden und er hat einen guten Spruch gebracht: „Irgendwann geht's ja auch darum, das Modell loszulassen“. Und genau da steckt ganz viel Weisheit drin. Also, nicht nur Modelle, sondern auch Konzepte loszulassen. Das heißt, man sollte, selbst wenn man jetzt glaubt, dass das die Lösung ist, offen sein. Denn, auch das wird sich ändern und auch das ist nichts, was in Stein und Zement geklopft werden kann. Deshalb geht es darum irgendwann zu sagen, „let it go“. Solange wir üben wissen wir, es ist halt noch nicht so weit. Das ist wie beim Fahrradfahren. Am Anfang denkt man, okay, bremsen und schalten und lenken und nicht gegen die Mauer fahren. Und irgendwann löst sich das ja und dann denken wir nicht mehr darüber nach.

***Interviewer:* Ja, verstehe. Wo liegen denn aus deiner Sicht die Vorteile eines agilen Change Managements und wo hat es vielleicht auch seine Grenzen?**

E XVIII: Ich denke, nicht die Ansätze haben Grenzen, sondern die Art und Weise, wie sie angewendet werden. Also, der Ansatz selbst kann ja die beste „Kitchenaid“ überhaupt sein, aber, wenn der „User“ dann vielleicht, wie ich, kaum kochen kann, dann kann er das ganze Potenzial dieser tollen Küchenmaschine gar nicht ganz ausschöpfen. Ich erlebe oft, dass so etwas dann zwar genutzt wird, aber aus einer Haltung von klassischen Change heraus. Also, mit der Haltung, dass ich in einen bestimmten Zustand gelangen will. Und dann mache ich halt ein Projekt, am besten noch mit dieser klassischen Wasserfall-Logik und verschiedenen „Quality Gates“ und hangele mich da irgendwie durch. Auch da ist agiles Change Management bestimmt hilfreich. Also, der Vorteil ist meines Erachtens definitiv, dass es sich auf Wert fokussiert. Gleichzeitig ist das, glaube ich auch etwas, wo man noch ganz viel tun kann, weil auch das oft nicht gesehen wird. Also, diese Betrachtung, „focus on value, instead of costs“, die kommt ja auch aus dem agilen Manifest. Und ich erlebe oft, dass das verpufft. Das ist gar nicht so greifbar. Ich erzähle den Menschen oft, denkt an den Orangensaft im Glas und zählt nicht, wie viele Orangen da drin sind, sondern denkt an den Geschmack. Und das ist halt nicht ganz einfach, das erlebe ich ja auch selbst. Und ich glaube, da liegt ein Vorteil von agilem Change, dass die Menschen das dann erleben können. Also, durch „Minimum Viable Products“, schnelle, voll funktionale „Releases“ und schnelle Feedbackschleifen, gerade beim Thema Wandel. Bei uns im Unternehmen merke ich das auch immer wieder. Wir lösen uns langsam davon, aber wir begegnen dennoch oft dem alten Glaubenssatz, dass es zum Beispiel perfekt sein muss. Wir fühlen uns nicht sicher genug, oder ich weiß auch nicht, was dahinter steckt, aber, die Dinge müssen tatsächlich erst einmal so richtig rund sein, bevor wir sie herausgeben. Einfach mal etwas zu „scribbeln“ und dann mal hinauszugehen und zu schauen und eventuell zu merken, dass gar keine Mona Lisa, sondern ein Bild von einem Auto gewollt war und das dann einfach wieder anzupassen, das ist, meines Erachtens, ein riesen Vorteil. Was beim Change Management ja auch ein riesen Thema ist, ist das Commitment. Und aus der Haltung eines klassischen Change Managements heraus, da ist Commitment einfach nur eine Hülse. Also, das gehört eigentlich gar nicht dazu. Da geht es darum, einen Zielzustand zu erreichen. Aber, wie sich jetzt der Heinz Müller in diesem Zustand fühlt, das hat da keinen Raum. Der bekommt ja sein Gehalt und der hat jetzt die Personalnummer 34568-B, oder so und die hat er auch danach, oder halt eine andere, aber diese Personalnummer, die hat keine Gefühle. Und, was bei einem ganzheitlichen, partizipativen Ansatz nochmal ein Vorteil ist, wenn die Mitarbeiter den Change treiben, dann denken und fühlen die das mit und die können halt auch entsprechend diesen Raum dafür aufmachen. Dann geht es wirklich um Feedback, und zwar nicht nur, ob ich das verstanden habe, sondern wirklich darum, wie sich das anfühlt und ob ich da überhaupt hin will. Und da kann man dann Retrospektiven darüber laufen lassen. Und so können sich die Menschen in der Organisation halt viel mehr einbringen. Also, es geht darum, das Wissen der Leute einzubringen und zu verstehen, ob die Leute das wirklich wollen. Also, ein Gespür dafür zu entwickeln und dann mit den Leuten gemeinsam dahin zu kommen, dass man sagen kann,

welche Veränderungsfähigkeit man überhaupt will. Als Limitierung würde ich gleichzeitig sagen, es bleibt halt ein Konzept und es hängt davon ab, wer es anwendet. Und wenn die, die den Change treiben, egal, ob das jetzt „top-down“ oder „bottom-up“ läuft, den Blick nicht dafür aufmachen und selbst nicht auch schauen, aus welcher Haltung heraus sie den Wandel treiben, dann kann es sein, dass agiles Change Management aus so einer Haltung des Klassischen heraus betrieben wird. Diesen Reflex, den kennen wir ja alle. Im Gehirn haben wir ja auch Strukturen, die sehr stark auf Stabilität ausgerichtet sind. Und diese Werte, die sind sehr wirkmächtig, die wollen gesehen werden. Also, es geht nicht darum, die abzuschalten. Ich kann mir nicht das halbe Gehirn amputieren lassen, sondern es geht eher darum, dass man das akzeptiert. Da ist der Reflex, dass man das Projektziel oder den Change erreichen will. Dann aber zu sagen, Moment, es geht ja vielleicht darum, auch wenn es holprig wird, einfach mal in dieser „Transition“-Phase zu bleiben und zu akzeptieren, dass es das jetzt halt gerade ist, da liegt, glaube ich, der große Schatz. Und gleichzeitig kann das Tool allein den nicht heben. Was ich in der Praxis und in meinem Umfeld so erlebe ist, dass die Absicht bei den meisten Menschen schon da ist. Und gleichzeitig kommen dann diese Reflexe und da wäre es tatsächlich gut im Kontext von agilem Change Management nochmal zu überlegen, wie man so etwas designen kann. Also, zu schauen, welche Kultur und welche Menschen ich habe. Und dann zu schauen, wie so ein Prozess aussehen kann, damit wir an der Stelle nicht darüber hinweg stolpern. Ich bin kein großer Fan von „SAFe“, das sage ich auch ganz offen. Aber, ich respektiere es sehr, weil es meines Erachtens eine sehr andockfähige Methode ist, um agiles Gedankengut in klassische Organisationen zu bringen. Und die denken da ja zum Beispiel in „Sprints“ und Quartalen. Die sagen, jedes Team „sprintet“ 2 Wochen und dann haben die theoretisch, was ich in der Praxis oft anders erlebe, ihre „Planning“ und „Retro“-Phase. Also, im Prinzip geht 20 Prozent der Arbeitszeit in „Retro“ und „Planning“. Und auf die Quartale gesehen sind dann quasi 2 Wochen in jedem Quartal fix dafür geblockt. Da wird dann in dem Sinne nichts abgeliefert, sondern da geht es um Fortbildung, Reflexion und Planung auf der Makroebene. Und da denke ich oft, das machen wir in meinem Umfeld gar nicht. Ich habe neulich erst daran gedacht, dass ich eigentlich seit dem Lockdown die ganze Zeit gesprintet bin. Wir haben uns einmal einen Team-Tag gegönnt, das war im November oder Dezember. Den haben wir dann aber sogar noch auf einen halben Tag gekürzt. Da musste ich schmunzeln, weil da macht man sich im Endeffekt ja selbst keinen Gefallen damit. Aber das ist oftmals so der Reflex.

***Interviewer:** Das kenne ich auch. Da kürzt man dann an vermeintlich unwichtigen Stellen Sachen heraus und merkt gar nicht, wie wichtig es wäre, auch mal zu reflektieren, zu überlegen, wo der eigentliche Fokus liegen sollte und sich selbst und die Zusammenarbeit im Team zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Ich hätte noch eine andere Frage an dich. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen, gibt es für dich da Kriterien, an denen du das festmachen würdest? Du hattest in dem Kontext vorher schon die Kultur und das Mindset der Menschen im Unternehmen angesprochen. Kannst du da nochmal näher darauf eingehen bzw. gibt es für dich auch noch weitere Kriterien?*

E XVIII: Da hatte ich auch mal einen Austausch mit ein paar Experten in der Schweiz dazu. Das war für mich sogar eine Motivation, mich nochmal mit persönlichen Reifegradmodellen zu beschäftigen. Ich hadere da ein bisschen mit mir, weil das doch auch eine Art ist, Menschen zu bewerten. Jane Loevinger hat dazu vierzig Jahre über alle Kulturen geforscht. Die hat in den 60ern ein „Manual“ für Hausfrauen im mittleren Westen der USA geschrieben, wie die ein erfülltes Leben führen können. So hat sie angefangen, dann hat sie irgendwann empirisch geforscht und hat durch die Empirie die Theorie abgeleitet. Das war keine Theorie, die dann getestet wurde, sondern sie hat immer wieder Menschen befragt, wie es ihnen geht und dann hat sie gemerkt, dass dahinter eine Logik steckt. Also, sie hat dann über mehr als vier Jahrzehnte hinweg festgestellt, dass es, egal auf welchem Kontinent oder in welchem Kontext, sei es jetzt in einem Unternehmen oder eben bei einer Hausfrau im mittleren Westen, so bestimmte Stufen gibt. Die findet man im Prinzip auch bei Frédéric Laloux auch oder in den „Spiral Dynamics“. Also, da findest du viele, die das dann quasi kopiert haben und für sich so ihre eigenen Themen daraus gemacht haben. Aber, im Endeffekt sagt der halt schon, dass Menschen sich in Stufen entwickeln und das freiwillig ist und die innere Freiheit, aber auch die Komplexitäts-Fähigkeit, die steigen. Und die beiden Experten in der Schweiz, die sich damit sehr viel auseinandergesetzt haben, sagen, und das macht für mich schon Sinn, Agilität braucht so eine gewisse Entwicklungsstufe. Also, es gibt so eine rationale Stufe, bis zu der entwickeln sich, glaube ich, 85 Prozent der Bevölkerung, auch in westlichen Hemisphären und der Nordhalbkugel. Und die Menschen da sind noch nicht offen dafür. Also, ganz platt gesagt, die könnten das noch gar nicht denken, dieses Agile, im Sinne von prozesshaft, also, zu verstehen, dass das Leben im Fluss ist und zu akzeptieren, dass es ein stetiger Wandel ist und eben diese stetige Veränderungsfähigkeit. Die können das natürlich schon lernen und das tun sie auch schon. Aber, ich sag mal, als Information und nicht als Transformation. Also, die können das nicht abrufen, wenn es jetzt tatsächlich um das Verhalten oder die Entscheidung geht. Ich denke, dass da dann lineares Change Management hilfreicher ist und einfacher zum Erfolg führt, weil das andere, wie soll ich sagen, wird dann entweder zuerst zu einem linearen Change Management umdefiniert. Oder, was wir bei agilen Projekten auch oft sehen ist, dass die abgestoßen werden. Die Organisation reagiert dann, wie ein Immunsystem auf einen Erreger und fängt an, dagegen zu arbeiten. Und ich glaube, das ist etwas, auf das man nochmal genau schauen muss. Da gibt es Ansätze, die sagen, dass sowohl der Reifegrad der Menschen, die den Change beauftragen, als auch der Reifegrad der Berater, entscheidend ist. Bei früheren Reifegrad-Stufen scheitern hingegen 70 bis hin zu 80 Prozent der Changes. Und Frédéric Laloux stellt in einem Abschnitt, irgendwann zum Schluss in seinem Buch, "Reinventing Organizations", die These auf, dass, wenn der Entscheidungsträger eine hohe Reife-Stufe hat - das sind in der Logik dann Postkonventionelle-Stufen und die sind sehr selten - und die Berater das auch aufweisen, dann haben die einen Erfolg von über 90 Prozent. Da ist die Unternehmensgröße egal, das können dann auch globale Konzerne sein. Da ist halt die Fähigkeit gefragt, dieses Konzept auch tatsächlich in die Umsetzung zu bringen und immer wieder bei sich selbst zu schauen, was man da eigentlich gerade macht. Wir üben das mit dem Feedback und so ja oft bei uns. Und teilweise siehst du auch, wie die Leute sagen, jaja, das mache ich und im

Verhalten merkst du dann halt nichts. Und das ist etwas, wo ich merke, da macht es Sinn nochmal hinzuschauen, weil es bestimmt Menschen gibt, die aus der agilen Welt kommen und diese Reife vielleicht schon haben. Und da lade ich dazu ein, dass die Empathie entwickeln für die, die das nicht haben. Das eigene Mindset bestimmt, wie das Gesagte übersetzt wird. Was du mir zum Beispiel sagst, das übersetzte ich in meine Welt und das heißt noch lange nicht, dass ich das verstanden habe. Ein Punkt noch ganz konkret zu deiner Frage: Krisen, also, zum Beispiel auch Corona, sind etwas, wo das für mich beispielhaft wird, was ich dir gerade erzählt habe. Viele Menschen, die jetzt nicht so im prozesshaften Denken sind, die haben sich darüber aufgeregt, dass die Regierung alle zwei Wochen ihren Kurs ändert. Also, in meinem Freundes- und Bekanntenkreis, da haben sich ganz viele total aufgeregt, anstatt zu sagen, cool, endlich sind die agil und reagieren darauf, wenn sich etwas verändert und passen das an. Meine Erklärung dafür ist, dass Menschen in Krisen regredieren und in Stress und Angst geraten. Und da kommt jeder in seine früheren Entwicklungsphasen.

***Interviewer:* Und dann braucht es wahrscheinlich eher wieder mehr Planbarkeit und klare Ansagen, oder?**

E XVIII: Ja. Genau. Da ist es einfach zu sagen, wir gehen jetzt von A nach B, das ist jetzt das Ziel und das ist der Weg.

***Interviewer:* Okay. Letzte inhaltliche Frage von mir: Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit empfehlen? Oder, weniger hypothetisch, was sind denn deine tatsächlichen Empfehlungen in deinem „daily business" in diesem Kontext?**

E XVIII: Mehr Achtsamkeit. Also, übe dich in Achtsamkeit und finde die Stabilität tatsächlich in dir selbst. Ich erlebe oft, dass Menschen, und, dass auch ich manchmal, Stabilität im Außen suchen. Und umso mehr müssen wir uns dessen bewusst werden, dass die Stabilität aus uns kommt. Dann darf sich außen auch alles verändern und dann wird es für dich einfacher das auch anzunehmen. Dann klammere ich mich nicht mehr fest. Das wäre das eine. Das andere wäre "Radikale Akzeptanz". Das ist in den Prinzipien der Achtsamkeit enthalten. Viele sagen, Achtsamkeit ist Meditieren, das andere ist aber auch, sich darin zu üben, zu akzeptieren, was ist. Also, Radikale Akzeptanz. Was ist, das ist. Und was ich den Führungskräften auch noch mitgeben würde ist, schaut, dass ihr geschützte Räume findet, sowohl für euch selbst, als auch für eure Mitarbeiter-Teams. Da gab es mal so ein Projekt von Google, dieses „Project Aristotle". Da ging es um die „Performance" von Teams. Und im Endeffekt war eine Aussage, dass „psychological safety" wahnsinnig entscheidend ist. Der Mensch öffnet sich nur für Wandel, für Innovation und für Kreativität, wenn er sich sicher fühlt und wenn er die Sicherheit hat, dass er sich auch so zeigen darf, wie er ist. Darauf zu achten, das wäre für mich die dringende Empfehlung. Immer wieder zu schauen, wie man wirklich geschützte Räume anbieten kann, damit sich die Menschen austauschen können, das ist etwas, das oft vergessen wird. Also, als Führungskraft dann wirklich dazu einzuladen, sich zu zweit oder zu dritt zusammenzufinden und sich jede Woche oder wann und wie auch immer zu treffen. Aber, das kannst du nur, wenn du dich auch selbst in deiner Verletzlichkeit zeigst. Das kannst du nicht anordnen, sondern die Menschen müssen wirklich erleben, dass geschützte Räume aufgemacht werden. Das funktioniert nicht mit PowerPoint, sondern da müssen die Leute erleben, dass da ein Mensch vorne steht, der zeigt, was er gerade fühlt und denkt und was ihn beschäftigt. Und dann passiert da plötzlich etwas.

***Interviewer:* Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein? Sollte ich auf irgendetwas noch besonders Acht geben?**

E XVIII: Also, ich glaube, wozu ich dich darüber hinaus einladen möchte ist, eben das Denken „beyond tools". Es gibt ja das Mindset, Skillset und Toolset. Und ich glaube, was oft vergessen wird, ist, dass die Wirkmächtigkeit zwar umso unsichtbarer, aber auch umso größer ist, wenn du auf der Mindset-Ebene unterwegs bist. Ich glaube, gerade das Thema agiles Change Management hat einen riesen Hebel auf der Mindset-Ebene. Wenn du das nur auf der Tool-Ebene betrachtest, dann verpufft der „Impact" oder er ist halt um Quantensprünge geringer. Dann besteht die Gefahr, dass Change Management aus dem klassischen Mindset heraus mit agilen Tools gemacht wird. Und da liegt meines Erachtens das große Risiko, aber auch die große Chance, die wir bei dem Thema haben.

Experteninterview XIX

Experte/ Code	E XIX
Aktuelle Funktion	Change Manager
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	20 Jahre
Interviewdatum	10.02.2021
Interviewdauer	31 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

Interviewer: ***Kannst du zu Beginn kurz sagen, was du beruflich aktuell machst und welche bzw. wie viel Erfahrung du im Change Management oder im Bereich der Organisationsentwicklung hast?***
E XIX: Ich bin seit knapp 3 Jahren im Veränderungsmanagement einer großen Aktiengesellschaft im Bereich Verkehr/ Logistik tätig. Da bin ich in einem Team von etwa 16 Menschen und habe regionale Verantwortung für eines unserer Werke. Dort bin ich quasi vor Ort zuständig, die Kolleginnen und Kollegen, bei Veränderungsprozessen zu unterstützen. Ein Schwerpunkt meiner Arbeit sind dabei die Themen Kommunikation und Zusammenarbeit, was ja untrennbar zueinander gehört. Viel Augenmerk liegt natürlich auf Projekten, die seitens des Konzerns oder der Zentrale platziert werden, aber auch auf einer Menge an Projekten, die das Werk, bzw. der Standort selbst ins Leben ruft. Das ist so das, was aktuell meine Aufgabe ist. Darüber hinaus habe ich auch Verantwortlichkeiten für das Veränderungsmanagement im gesamten Bereich, ich bin also nicht nur 100 Prozent für den einen Standort zuständig, sondern auch für andere Bereiche, die mit Anfragen auf uns zukommen. Und zu meinem Hintergrund ist zu sagen, ich bin Kaufmann mit Berufs- und Führungserfahrung, habe dann Arbeits- und Organisationspsychologie studiert und da auch mein Diplom gemacht. Danach habe ich dann eine Weile in einer Unternehmensberatung als Berater gearbeitet, habe mich dort zum Change Consultant qualifizieren lassen und war in vielen Projekten bei externen Kunden unterwegs. Ich habe als Personal-Beraterin gearbeitet und die Begleitung von Prozessen und Veränderungen hat in den vielen Dingen, die ich danach gemacht habe, irgendwie immer eine Rolle gespielt, auch wenn es nicht immer direkt auf meiner Agenda stand. Aber, implizit war das immer mit dabei.

Interviewer: ***Wunderbar, vielen Dank. Bist du denn bei deiner Arbeit bzw. auch darüber hinaus schon mit dem Begriff oder der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen? Und wenn ja, inwiefern?***
E XIX: Nein, mit agilem Change Management nicht. Ich kann mir etwas darunter vorstellen aber, ob es das trifft, weiß ich nicht. Mit agilem Arbeiten habe ich hingegen schon zu tun. Ich habe gerade ein kleines Projekt im Werk, ein tolles neues Experiment in dieser doch noch sehr hierarchischen Organisation, dass wir gerade agil aufgesetzt haben.

Interviewer: ***Okay. Dann gehe ich am besten nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:***

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder hast du dir darunter vielleicht noch etwas anderes vorgestellt bzw. gibt es weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch wären?
E XIX: Da kommt mir vieles bekannt vor. Da sind wir teilweise eigentlich schon mittendrin, ohne dass wir es so genannt hätten. Einige Aspekte passen bei uns aber noch nicht zum Lehrbuch. Zum Beispiel, wenn es darum geht, dass die Mitarbeiter quasi selbstorganisiert arbeiten. Also, zumindest nicht in dem Bereich, in dem ich bin. Wir haben andere Bereiche, zum Beispiel die IT, da läuft das anders. Trotzdem haben wir, selbst in dem Bereich, in dem ich bin, ganz vieles von dem, was du aufgezählt hast, würde ich sagen. Wir sind da als Veränderungsmanagement eigentlich schon mittendrin, ohne dass wir es je agil genannt hätten bzw. uns das bewusst gewesen wäre. Einfach,

weil eins direkt nach dem anderen kommt, oder sogar parallel dazu, und diese Pausen zwischen einzelnen Veränderungen, diese Stabilisierungs-Phasen, die sind abgeschafft, und zwar ersatzlos. Also, es geht eins ins andere über und es läuft unglaublich viel parallel.

***Interviewer:* Okay. Das heißt, ihr setzt einige Aspekte eines agilen Change Managements bei euch im Bereich um, ohne dass ihr das so bezeichnet. Dass Veränderungen aber zum Beispiel auch „bottom-up" und selbstorganisiert initiiert und getrieben werden, findet aber weniger statt, habe ich das richtig verstanden?**
E XIX: Genau. Zumindest in dem Bereich, in dem ich bin, ist das aktuell noch nicht so. Da haben wir definitiv noch eine Kulturentwicklung vor uns. Aber es gibt zarte Ansätze, das habe ich schon registriert und das tut der Organisation auch ganz gut. Das hängt immer auch mit einzelnen Menschen zusammen, die so etwas wollen. Klischeehalber muss ich sagen, es sind viele junge Leute, bei denen ich das merke. Leute, die relativ frisch von der Universität kommen und solche Ansprüche in das Unternehmen hineintragen.

***Interviewer:* Und du denkst also, dass es der Organisation, oder speziell eurem Bereich, guttun würde, da auch noch einen Schritt weiter in die Richtung eines agilen Change Managements zu gehen? Habe ich das richtig herausgehört?**
E XIX: Definitiv ja.

***Interviewer:* Okay. Agilität ist ja eigentlich auch nichts Neues. Vieles davon ist schon lange bekannt und sowieso vorhanden. Vielleicht ist das ja auch bei einem agilen Change Management ein Stück weit so. Gerade dieses iterative Vorgehen hat man ja auch stark in den systemischen Ansätzen verankert. Ich glaube, da ist die Abgrenzung auch einfach etwas schwierig. Deshalb kann ich gut nachvollziehen, dass du sagst, einiges davon macht ihr schon, ihr seid euch dessen aber nicht so bewusst bzw. betitelt es einfach nicht so.**
E XIX: Ja, das ist schwierig. Das ist eine Frage der Etikettierung und der Benennung und da stellt sich sicher auch die Frage, ob es in der Praxis notwendig ist, dass man solche Unterscheidungen macht. Für dich in einer wissenschaftlichen Arbeit ist es sicherlich wichtig. Aber, im Alltag vermischt sich das Ganze wirklich sehr miteinander. Und ich habe eben auch überlegt, das Thema Kommunikation und Transparenz ist wichtig in einem agilen Veränderungsmanagement, das heißt, zu informieren, wann immer es Informationen gibt. Aber genau das geht halt auch nicht bei jedem Veränderungsvorhaben. Manchmal kannst du erst informieren, wenn du wirklich alle Informationen hast. Und von daher würde ich sagen, es ist wichtig, sich immer auch so ein bisschen eklektizistisch zu verhalten. Also, das anzuwenden, was scheinbar für die Situation das Günstigste ist. Das stellt sich dann aber sicherlich oft erst im Nachhinein heraus, ob es das dann tatsächlich auch war. Aber, man sollte sich halt nicht so sehr daran festhalten, dass etwas jetzt so und so gemacht werden muss und genau das jetzt die Methode dafür ist, denn das funktioniert, aus meiner Erfahrung, im wahren Arbeitsleben einfach nicht.

***Interviewer:* Verstehe. Das geht schon in Richtung meiner nächsten Frage, die sich um die Vorteile und Grenzen eines agilen Change Managements dreht. Du hast jetzt ja gerade schon den Punkt angesprochen, dass Transparenz nicht immer möglich ist. Gibt es weitere Punkte, wo du sagst, da stößt ein agiler Change Management Ansatz an seine Grenzen? Und wo sind auf der anderen Seite, deiner Meinung nach, auch die klaren Vorteile eines solchen Ansatzes?**
E XIX: Ja, es gibt weitere Grenzen. Das erlebe ich in dem Teil der Organisation, in dem ich unterwegs bin, sehr stark. Wir sind eine sehr sicherheitsgetriebene Organisation mit extrem vielen Regeln. Das hat auch sicherheitsrelevante Aspekte. Also, in Hinblick auf Veränderungsvorhaben in diesem Bereich kann man nur so Micro-Teile agil oder in Selbstverantwortung der Kollegen angehen, glaube ich, weil das Regelwerk eben unglaublich stark ist und immer eingehalten werden muss. Auch das Bewusstsein der Kollegen, die da arbeiten ist extrem sicherheitsorientiert. Also, da bekommt man diese Freiheitsgrade gar nicht hin, dass jemand denkt, er könne mal etwas in Frage stellen oder so. Da ist das auch eine Sache der inneren Haltung, die da gar nicht entsprechend vorhanden ist. Das wären für mich weitere Grenzen. Dennoch würde ich aber sagen, in Teilstücken oder kleinen Aufgaben kann man das immer machen. Auch, um die Veränderungsbereitschaft der Menschen zu unterstützen und ihnen neue Impulse zu geben, auf eine andere Art und Weise miteinander zu arbeiten. Ich erlebe das jetzt in diesem kleinen agilen Experiment, das wir im Werk machen, und ich erlebe mit was für einem Spaß die Leute da dabei sind. Das ist anders, als sonst. Da nehmen sich die Mitarbeiter auch mal Sachen raus und selbst, wenn die Führungskraft gesagt hat, so und so machen wir das, dann sagen die, das sehen wir jetzt aber anders. Also, so Sachen, die man sonst nicht so hört. Und das macht dann eben etwas mit der Einstellung und der Veränderungs-Offenheit der Beteiligten. Von daher, fände ich es immer einen lohnenswerten Gedanken, zu überlegen, ob man das nicht zumindest für Teile oder für bestimmte Aufgaben machen kann und man dann mit den entsprechenden Veränderungsinstrumenten da ran geht.

***Interviewer:* Ja, okay. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Ansätze im Change eher sinnvoll sind, was würdest du da sagen? Oder anders formuliert, gibt es für dich Kriterien, an denen du festmachen würdest, ob du sagst, da würde ich ein agiles Vorgehen ausprobieren und da ergibt es Sinn und an anderer Stelle macht es vielleicht weniger Sinn?**
E XIX: Ja. Zum Beispiel würde ich es bei zeitlich sehr gut umrissenen kleineren Teilaufgaben ausprobieren. Also, ich kann nur aus meinem eigenen Verantwortungsbereich erzählen, aber da ist ein ganz entscheidendes Kriterium auch, dass du als Veränderungs-Manager mit Führungskräften arbeitest, die dafür offen sind und Lust darauf haben. Sonst geht das nicht. Und die Kollegen müssen da auch Lust darauf haben, das auszuprobieren und sich auch trauen. Das sind für mich entscheidende Kriterien. Und dann sollte der Versuch natürlich auch gut laufen, damit man eine gute Geschichte erzählen kann und andere Leute auch Lust darauf bekommen.

Interviewer: ***Alles klar. Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:***

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

E XIX: War das jetzt eine Frage oder war das eine Feststellung?

Interviewer: ***Das war jetzt erst einmal eine Information zu dem, was ich bislang erforscht habe. Es gibt noch eine Frage dazu, aber wenn dir direkt etwas dazu einfällt, dann gerne…***

E XIX: Was ich bei dem, was du gesagt hast, spannend finde, ist das Thema Stabilität und Sicherheit geben vonseiten des Veränderungs-Managements. Da bin ich inhaltlich absolut bei dir. Ich sehe nur gar nicht mehr, wie das gelingen kann, in dem was ich erlebe, in diesen unglaublich hektischen, sich überschlagenden Zeiten. Ich denke, das Thema liegt eindeutig auch bei der Führungskraft. Das gehört für mich zu den Kompetenzen einer Führungskraft dazu, so etwas zu schaffen. Also, psychologische Sicherheit im Team herzustellen. Sei es im Herkunfts-Team oder aber eben auch in Gruppen, die agil Aufgaben bearbeiten. Ich finde es spannend, dass du das sagst, weil ich das selbst im Prinzip genauso sehe. Ich habe gemerkt, dass ich bei diesem kleinen Experiment, das wir gemacht haben, da intuitiv auch Wert daraufgelegt habe. Es ist also gut, dass das quasi auch ein Ergebnis von dem ist, was du festgestellt hast.

Interviewer: ***Ja, das fand ich auch super spannend. Die Frage, die ich mir dann halt noch stelle ist, inwiefern man diesen Anforderungen, die ich genannt habe, mit einem agilen Change Management Ansatz gut entgegnen kann. Um mal bei dem Punkt Sicherheit und Stabilität zu bleiben, Agilität ist ja jetzt auch nicht gerade dafür berüchtigt, das zu bieten. Inwiefern denkst du denn, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann?***

E XIX: Wenn es darum geht, im Veränderungs-Management auch auf die Emotionen, die Entwicklung und die Empathie zu schauen und das mitzubekommen, dann finde ich, hast du da als Veränderungs-Manager schon eine Sensibilität und eine Aufgabe und dann könnte das vielleicht bei aller Agilität trotzdem der ruhende Pol sein. Also, das Ernst nehmen von Befindlichkeiten, von Sorgen und von aufkommendem Stress. Natürlich immer auch in Verbindung mit den Projektverantwortlichen, dass man das denen dann auch zurückmeldet. Das sehen wir zum Beispiel auch als unsere Aufgabe, weil wir Wandel in so einem technologiegetriebenen Unternehmen natürlich kennen. Und da ist Empathie schon auch wichtig. Diese Befindlichkeiten und diese menschlichen Aspekte, die müssen erfüllt sein, um gut arbeiten zu können. Und das muss man den Projektverantwortlichen auch immer wieder zurückmelden und sie dafür sensibilisieren, weil das nicht immer so gegeben ist. Die haben logischerweise auch Druck, damit ist gar nicht unterstellt, dass die das als Menschen nicht können, sondern die verfolgen einfach ganz andere Interessen, weil sie wiederum Druck von einer anderen Stelle bekommen.

Interviewer: ***Braucht es dann, unabhängig von einem agilen Ansatz im Change, vielleicht auch einfach ein Stück weit eine entsprechende Kultur, passende Eigenschaften oder Fähigkeiten der Menschen und auch die Umgebung, dass sie diese dann so leben können, um diese Anforderungen an ein Change Management in Zeiten hoher Dynamik und Volatilität zu erfüllen?***

E XIX: Ja. Und es braucht einen Veränderungs-Manager, der dafür sehr sensibel ist und das auch als seine Aufgabe versteht, darauf hinzuweisen bzw. andere ebenfalls dafür zu sensibilisieren.

Interviewer: ***Ein Punkt, den ich noch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist denn da deine Meinung dazu?***

E XIX: Nach der reinen Lehre, würde ich sagen, ja. Aber, und das ist genau der Punkt, den wir eben hatten, nur wenn die psychologische Sicherheit gewährleistet ist. Das Problem ist, dass gerade auch in agilen Organisationen enorm viel Druck herrscht durch die Agilität und natürlich auch durch den Erfolgsdruck, der auf den Projekten oder auf dem Unternehmen an sich lastet. Ich habe, in der letzten Zeit, in der ich mich mit dem Veränderungs-Management befasst habe, immer wieder in der Literatur gelesen, wie viel Druck gerade auch auf agilen Teams liegt, schon allein in deren Zusammensetzung. Und nicht jeder Mitarbeiter ist für diese Arbeitsweise geeignet. Diese psychologische Sicherheit wäre für mich dann eine ganz wichtige Komponente. Wenn die mit befähigt und ermächtigt wird, dann ja, dann braucht es kein Change Management mehr.

Interviewer: ***Denkst du, dass das Thema an sich trotzdem wichtig ist, aber es vielleicht nicht als Change Management betitelt wird und in einer agilen Organisation vielleicht anders verortet ist? Vielleicht sind ja die Rollen irgendwie anders, aber, ich habe jetzt von einigen Interviewpartnern gehört, dass sie denken, dass sich dennoch irgendjemand explizit ein Stück weit für das Begleiten von Veränderungen verantwortlich fühlen muss, um das gut hinzubekommen. Was denkst du dazu?***

E XIX: Ja, das kann gut sein. Eben, um das Thema nicht aus den Augen zu verlieren und vielleicht noch den einen oder anderen Aspekt mehr.

***Interviewer:* Okay. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen? Oder, etwas weniger theoretisch, was empfiehlst du in diesem Zusammenhang denn tatsächlich so in deinem „daily business“?**
E XIX: Also, ich habe ja gesagt, dass ich nach meinem Studium in der Unternehmensberatung, in der ich war, zum Change Consultant ausgebildet wurde. Und damals hatten wir in jedem Vorgehensmodell für Veränderungsvorhaben noch zwingend die Ruhe-Phase, die Konsolidierungs-Phase, die Stabilisierungs-Phase. Die ist im Laufe der Zeit irgendwie verschwunden, und zwar ersatzlos. Dennoch brauchen wir die. Menschen funktionieren einfach nicht so. Menschen können nicht beliebig beschleunigen und beschleunigt werden. Das geht vom Gehirn her nicht. Also, es geht psychisch nicht und es geht physisch nicht. Doch, es geht, aber dann machst du deine wichtigste Arbeits-Ressource krank und kaputt. Alleine schon die Kreativität, die leidet ganz schnell. Also, ich versuche immer irgendwie ein bisschen Ruhe hineinzubringen. Sich also nicht unnötig selbst unter Stress zu setzen, sondern auch mal tief durchzuatmen. Ich bin ganz viel mit Achtsamkeit unterwegs. Einfach um Muster zu unterbrechen und sich aus dieser Dynamik raus zu bringen. Aber ich weiß, das ist gar nicht so einfach. Das geht mir selbst ja auch so. Und das ist für mich ein ganz wichtiger Aspekt, weil ich einfach registriere - und das schon seit Jahren - wie die Menschen leiden. Oft ist es einfach viel zu schnell und viel zu viel. Und es kommt ja immer nur noch mehr obendrauf. Also, es hört ja nicht irgendwas auf, weil wieder ein neues Projekt startet, sondern es kommt einfach noch obendrauf. Und wir merken das in der Organisation, wie die Menschen ächzen und erschöpft sind. Ich meine, nicht umsonst haben alle großen Unternehmen - wir auch, nur es ist natürlich noch nicht so durchgedrungen - Bereiche, die sich sehr stark mit Achtsamkeit, mit Selbstfürsorge bzw. Selbstführung beschäftigen. Dieses Feld kommt ja auch nicht von irgendwo her, das kommt genau aus dieser Entwicklung, über die wir eben gesprochen haben. Ich meine Google, Microsoft und selbst SAP in Deutschland, die haben da ganze eigene Bereiche dafür. Vielleicht ist genau das auch so eine Richtung, in die sich ein Change Management in diesen Zeiten entwickeln kann. Nämlich, in Richtung Ermächtigung und Befähigung der Leute und dahin, dass sie arbeitsfähig, lösungsfähig und leistungsfähig bleiben können.

***Interviewer:* Genau das wäre eigentlich auch meine letzte Frage gewesen: Was glaubst du, wo sich das Change Management in Zukunft hin entwickelt? Das hast du jetzt ja ein Stück weit schon beantwortet. Gibt es da vielleicht noch weitere Punkte, von denen du denkst, dass sie wichtig werden? Und kannst du im Zuge dessen auch nochmal darauf eingehen, welche Rolle agile Ansätze im Change Management deiner Meinung nach dabei spielen werden?**
E XIX: Also, von dem, was ich ansatzweise erlebe und wie ich die Entwicklung sehe, gehe ich davon aus, agile Ansätze im Change Management werden eine größere Rolle spielen. Ob das dann einfach eine Entwicklung sein wird oder wir sie dann tatsächlich auch so benennen, das weiß ich nicht. Also, vielleicht wird es auch einfach „learning by doing“ sein und dann ergibt es sich so. Keine Ahnung. Aber, es wird eine wichtigere Rolle spielen, das ist meine feste Überzeugung. Aber, ich bin eben auch Psychologe und bin auf Menschen ausgerichtet. Da ist es naheliegend, dass ich denke, dass wir zunehmend stärker auf die Beteiligten, auf die Menschen und auf das, was ihnen möglich und nicht möglich ist, achten müssen. Ich habe in den letzten Monaten nochmal sehr genau studiert, was mit unserem Gehirn passiert und wie das arbeitet. Was möglich ist und was unmöglich ist. Und auch, was sich daraus dann für Belastungen für den Körper ergeben, bzw. was da an biochemischen oder elektromagnetischen Prozessen stattfindet. Das sind Dinge, die wir auch im Veränderungs-Management vielleicht noch nicht so richtig verstanden haben. Da haben wir teilweise auch so eine etwas technische Herangehensweise an die Menschen. Aber der Mensch ist anders, als Technik. Er ist auch nicht kompliziert, sondern komplex. Und daher muss man Dinge, wie zum Beispiel die Funktionsweise des Gehirns oder auch des Körpers mit ins Kalkül ziehen. Das muss man mitdenken in all den Ansätzen, die man geht und in all den Anforderungen, die man stellt. Sonst funktioniert das nicht. Und ich glaube, dass wir da nicht angemessen darauf eingehen, das ist nach wie vor einer der Gründe dafür, dass wir oft scheitern. Schon vor Jahren, als ich diese Change Consultant-Ausbildung gemacht habe, hieß es, circa 60 Prozent aller Veränderungsprojekte laufen nicht gut. Und soweit ich gelesen und gelernt habe, sind wir heute noch bei der gleichen Zahl. Also, irgendetwas machen wir nicht so wirklich richtig. Und ich glaube zutiefst, dass das damit zusammenhängt, dass wir da nicht angemessen, nicht artgerecht mit den Menschen arbeiten. Aber, wie gesagt, das ist auch mein Hintergrund und da kommt meine Überzeugung her.

***Interviewer:* Spannende Gedanken, vielen Dank dafür. Das kann ich sehr gut nachvollziehen. Von meinen Fragen war das eigentlich soweit schon alles. Gibt es noch etwas, was dir darüber hinaus noch zu der Thematik einfällt? Habe ich etwas Wichtiges vergessen zu fragen?**
E XIX: Nein. So spontan fällt mir gerade nichts mehr ein.

Experteninterview XX

Experte/ Code	E XX
Aktuelle Funktion	Leiter Transformation & Leadership, systemischer Berater und Coach
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	15 Jahre
Interviewdatum	10.02.2021
Interviewdauer	38 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

Interviewer: ***Können Sie zu Beginn kurz erzählen, was Sie beruflich machen und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung haben? Ich habe natürlich auch Ihren Artikel zu den aktuellen Herausforderungen des Change Managements in Ihrer Organisation gelesen. Darüber bin ich ja auf Sie aufmerksam geworden und da stand ja auch schon ein bisschen zu Ihrer Person drin, dennoch wäre es super, wenn Sie nochmal ein paar Sätze zu sich, Ihrem Hintergrund und Ihrer Funktion sagen könnten.***
E XX: Ja, gerne. Ich verantworte beim internen Qualifizierungs- und Beratungs-Dienstleister eines großen Unternehmens, die Change Management Beratung, die wir für den Konzern erbringen. Das heißt, ich bündele im Prinzip alles an der Stelle, an der Berater eingekauft werden sollen. Die Geschäftsfelder haben auch eigene Change-Abteilungen, mit eigenen Mitarbeitenden, aber, immer, wenn darüber hinaus Berater an Bord kommen, dann wird das bei mir gebündelt. So ist zumindest die Idee dahinter.

Interviewer: ***Okay, super. Vielen Dank. Was mich dann natürlich ganz brennend interessiert, ist, wie sie zu dem Thema agiles Change Management kamen und wo sie damit in Berührung gekommen sind. Vielleicht können Sie im Zuge dessen auch einfach ein bisschen etwas über den Hintergrund Ihres Artikels, der sich ja auch stark mit der Thematik auseinandersetzt, erzählen?***
E XX: Ja klar. Also, ich habe quasi keine, wie das bei uns im Konzern heißt, Gruppenfunktion. Das heißt, ich habe keine „Governance“ in dem Sinne, dass ich jetzt irgendwem vorschreibe, wie Change funktioniert. Es gibt dafür mittlerweile tatsächlich eine Gruppenfunktion im Konzern, mit denen arbeiten wir auch ganz eng zusammen. Die fokussieren sich aber tatsächlich im Moment noch stark auf recht klassisches Change Management, würde ich mal behaupten. Da sind jetzt auch durch große „Lean“-Projekte nochmal besondere Standards geschaffen worden, um das klassische Change Management zu professionalisieren. Ich habe bei mir 15 interne Berater und wir arbeiten auch mit einem sehr großen Pool an externen Beratern zusammen. Und wir haben, sage ich mal, den Anspruch, letztendlich auch in einer Vorreiterrolle zu sein, die Change-Trends mitzubekommen und zu schauen, was unsere Kunden brauchen. Und auch nicht einfach nur externe Mitarbeiter zu vermitteln, sondern wirklich auch den Ansprüchen an ein Inhouse-Consulting gerecht zu werden, das Ganze auch für den Konzern zu prüfen und da auch ein Stück weit Leitlinien vorzugeben. Das war ganz interessant. Ich habe, glaube ich, vor circa vier Jahren angefangen, mich damit zu befassen. Ich habe damals gedacht, ich befasse mich mit agilem Change Management, das würde ich heute gar nicht mehr sagen. Weil wir immer mehr Kunden hatten, die gesagt haben, das ist doch irgendwie gar nicht mehr zeitgemäß. Wenn ich klassisches Change Management meine, dann meine ich eben so ein "top-down" Vorgehen, natürlich auch mit Partizipations- und Kommunikations-Elementen und so weiter. Aber letztendlich geht es darum, dass irgendjemand etwas entwickelt, das sich verändern soll und das dann so im klassischen Sinne nach Lewin eingeführt werden soll. Da wird also irgendetwas aufgetaut, verändert und dann wieder eingefroren. Und wir hatten im Konzern immer stärker dieses Gefühl, dass keiner mehr Lust hat auf die nächste Veränderung. Und, dass unsere Kunden, also die Führungskräfte, immer mehr gesagt haben, das ist doch Augenwischerei. Ich kann doch keinem mehr sagen, ich verändere etwas und das bleibt dann die nächsten sieben Jahre so und dann kommt die nächste Veränderung. Wenn wir ehrlich sind, dann muss ich doch eigentlich erreichen, dass meine Mitarbeiter einsehen, dass sich die Welt total verändert hat. Man kann das VUCA nennen oder wie auch immer, aber das wird jetzt permanent so weitergehen. Also, das ist dann für mich immer so der „Wake-up-Call“. Ich habe da einen ganz guten Gradmesser, wenn der Anteil an externen Change Beratern im Konzern quasi wieder steigt und die Geschäftsfelder versuchen, sich die Expertise von außen rein zu holen. Spätestens da war mir klar, dass da etwas losgegangen ist, womit wir uns befassen müssen. Und was ich dabei ganz spannend fand war, dass ich dann in der Beschäftigung mit dem Thema gemerkt habe, dass wir ehrlich gesagt gar nicht mehr über agiles Change Management reden, sondern eigentlich von agiler Transformationen. Ich bin auch mit meinem Team dran, ich sag mal, so eine Stufen-Logik zu entwickeln. Wir sind da noch nicht fertig, aber ich habe da für mich so eine Ahnung, zum einen zu sagen, ich habe klassisches Change Management mit den Elementen, die ich gerade erwähnt habe und dann kommen eben immer mehr agile Elemente dazu. Und das agile Change Management würde ich in der Mitte zwischen klassischem Change und agiler Transformation verorten. Wo ich zum Beispiel ein Projektteam habe, das mit agilen Projektmanagement-Frameworks arbeitet und ich deswegen als Change Management letztendlich in erster Linie anschlussfähig sein muss, an „Scrum“-Logiken, an „Backlog“-Arbeit, an agile Meeting-Formate und an Iterationszyklen. Also, dass ich eben nicht mehr in so einer klassischen Logik herangehen kann und sage, das Projekt wurde von vorne bis hinten durchgeplant

und ich lege meine Change-Architektur darüber. Sondern, dass ich das Arbeiten in meinem Change-Stream im Prinzip mit agilen Methoden oder Projektmanagement-Frameworks mache. Das ist im Moment so meine Definition von agilem Change Management, aber das kann sich auch noch verändern. Bei uns ist es tatsächlich immer noch so, dass es meistens ein Projekt gibt, das den Veränderungsgegenstand erarbeitet und an das ich mich ja irgendwie andocken muss. Das kann ich natürlich auch mit agilen Dingen tun, selbst wenn die nicht so arbeiten, weil ich dann ja einfach auch mal neue Logiken, neue Haltung und neue Ideen einbringen kann. Das wären also zwei Möglichkeiten. Und agile Transformation grenze ich davon eben ab. Also, wenn sich ein Team oder eine ganze Organisationseinheit dauerhaft in eine agile Organisation transformieren möchte und es darum geht, dass ich Führungsverantwortung wirklich verteilen und Entscheidungen anders treffen möchte. Wenn ich Teams also wirklich in die Selbstorganisation und in die Ermächtigung schicken möchte und ich Agilität und Selbstorganisation jenseits von Projekten als neue Organisations-DNA einführe. Das sind für mich gerade quasi so die drei Felder.

Interviewer:** Ich kann sehr gut nachvollziehen, was Sie sagen. Ich habe mich auch lange mit dem Begriff agiles Change Management beschäftigt und finde das auch recht schwer, den abzugrenzen. Ich habe versucht, ein eher klassisches Change Management und ein eher agiles Change Management gegenüberzustellen. Natürlich wird es dann schnell sehr schwarz-weiß. Und ich denke da gibt es auch vieles dazwischen und Ansätze, die unabhängig vom Thema Agilität in Richtung Partizipation oder einem iterativen Vorgehen gehen. Gerade auch vor dem Hintergrund der Systemik. Auch die Abgrenzung zwischen einem agilen Change Management und einer agilen Organisation ist gar nicht so trivial. Dennoch habe ich versucht, agiles Change Management mal an ein paar Punkten festzumachen. Zum Beispiel daran, dass Veränderung als kontinuierlicher Prozess gesehen wird, dass sie iterativ und inkrementell ist und es eher um kleine parallele Change Management Maßnahmen geht, die, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben werden. Es geht meines Erachtens also um das Experimentieren, Ausprobieren und um das Einholen von Feedback. Außerdem um eine offene, transparente Kommunikation und den Versuch, eine dauerhafte Veränderungsbereitschaft im Unternehmen zu etablieren. Passt das also in etwa auch zu Ihrem Verständnis?
E XX: Ja. Also, ich habe ja zum einen Psychologie studiert, habe später noch meinen MBA gemacht, aber ich habe auch eine sehr umfassende systemische Ausbildung. Und das ist auch wirklich so meine Profession und mein Basis-Toolset. Und ich muss sagen, ich fand das ganze Thema Agilität da auch super anschlussfähig. Was sich bei uns im Konzern leider so ein bisschen etabliert hat, dieses Arbeiten mit Architekturen und, dass das heißt, dass ich einen Plan mache und der dann auch so kommen muss, das ist ja eigentlich ein ganz großes Missverständnis. Das ist ja im Systemischen gar nicht so vorgesehen. Und ich finde, das agile Arbeiten bringt ja im Gegenteil auch manchmal die Gefahr mit sich, dass, wenn ich nicht alles einmal von vorne bis hinten durchdenke und immer nur von einem Sprint zum nächsten gehe, vielleicht auch auf eine gewisse Art und Weise manchmal die Weitsicht fehlt. Und man muss auch sagen, wir haben das jetzt bei uns tatsächlich auch immer „Classic“ und „Agile“ genannt, aber es ist natürlich auch gefährlich, da so eine Wertung hineinzubringen. Gut gemachtes klassisches systemisches Change Management hat sicherlich auch ganz viel von einer Haltung des Experimentierens und Ausprobierens. Da geht es um Maßschneiderei und darum, wirklich das System an sich zu sehen und zu verändern. Und es geht auch um Partizipation und darum, die Mitarbeiter auch wirklich mitarbeiten zu lassen in den Veränderungsprojekten. Da ist ja, finde ich, im Systemischen schon ganz viel angelegt. Aber, ich glaube, die Frage ist, wie bekomme ich wirklich so eine dauerhafte Haltung der Iteration hinein. Da weiß ich auch ehrlicherweise gar nicht, wie gut das gelingen kann, weil ich nicht weiß, ob Menschen das unter dem Strich aushalten würden, sich permanent bereit zum nächsten Sprung zu machen. Aber, das hat für mich sicherlich nochmal eine neue Qualität. Also, ich habe für mich irgendwann gemerkt, dass ich das bewusst ein bisschen enger definieren möchte und, dass ich da auch wirklich ein agiles Mindset, agile Methoden und auch agile Frameworks mit hineinpacken möchte. Eigentlich ist es ja beim Thema Agilität nach wie vor noch nicht so, dass wir da einen „Common Sense“ hätten. Also, ich glaube, man muss das für sich irgendwie immer definieren. Wir hatten auch eine Phase im Konzern, in der der Begriff, wie ich fand, teilweise auch ein bisschen für chaotische, schlechte Planung missbraucht wurde. Irgendwann habe ich für mich gedacht, wenn ich jetzt noch einmal agil höre, dann muss ich hier die Kündigung einreichen. Und deswegen muss ich ganz ehrlich sagen, bin ich für mich jetzt da auch eher zu einer recht engen Definition gekommen. Das Erste, das ich gemacht habe, war auch, dass ich wirklich allen Change Beratern gesagt habe, ihr macht jetzt eine „Scrum Master“ Zertifizierung, denn für mich und für euch und für uns ist es das A und O, überhaupt einmal diese Sprache zu verstehen und zu sprechen und auch diese Methoden zu verwenden. Das ist etwas anderes und es ist eine spezielle Szene, ein spezielles Denken und auch ein spezielles Methodenset. Wenn ich dann den Schritt weitergehe und mir überlege, wie Teams eigentlich in die Selbstorganisation kommen, also in ein dauerhaftes, agiles Arbeiten, dann brauche ich ja schon wieder mehr, finde ich. Dann bin ich schon fast wieder in solchen Frameworks unterwegs, wie das kollegial geführte Unternehmen oder so, in denen ich dann auch wirklich nochmal das Thema der Verantwortungsdelegation angehe. Und, wo ich ja vor allem auch diese Qualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verändere und schaue, was die Mitarbeiter auch selbst entscheiden können. Ich merke so für den Moment, dass sich bei mir jetzt wieder ein bisschen Ruhe eingestellt hat und ich so ein Gefühl habe, dass ich das doch jetzt so sehen kann. Und so habe ich das auch versucht, in diesem Artikel rüberzubringen.

Interviewer:** Okay, das verstehe ich gut. Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist Ihre Einschätzung dazu?

E XX: Das ist spannend. Ja, das mag sein. Also, wahrscheinlich kein klassisches Change Management. Wobei ich mir auch da angewöhnt habe, wirklich immer wieder zu schauen, was denn eigentlich der Veränderungsgegenstand ist. Ich kann mal ein Beispiel dazu machen. Hier bei uns experimentieren wir auch mit agilen Frameworks. Und ich würde sagen, für unsere eigene weitere Organisationsentwicklung, da brauche ich wirklich gute „agile Coaches", und zwar nicht nur auf der Team-Ebene. Also, ich brauche in irgendeiner Form ein Transformations-Team, das diese Weiterentwicklung in Richtung agile Organisation begleitet. Und das ist genau das Thema, bei dem mich bei uns, jetzt im dritten Jahr, viele langsam schockiert anschauen und sagen, sind wir denn jetzt nicht mal fertig mit unserer Organisationsentwicklung. Und ich sage dann nur, nein, wir können ja gar nicht fertig sein. Also, das ist ganz spannend mit diesem ständigen Verändern. Aber, ich habe auch bemerkt, da rede ich nicht von Change, sondern wirklich von einem guten Transformations-Team, das dann auch bereit ist, immer wieder Jahres-Retrospektiven auf die Organisation und auf die Zusammenarbeit zu machen. Also, wenn der Veränderungsgegenstand ist, die Organisation immer besser werden zu lassen in der agilen Arbeitsweise, im agilen Mindset oder eben in der Verteilung von Führung und so weiter, also die agile Organisationsentwicklung, dann würde ich sagen, ja. Wenn ich jetzt aber noch dazu, so wie bei uns zum Beispiel gerade, unternehmensweit ein neues IT-System ausrolle, dann würde ich jetzt nicht zu diesem Transformations-Team gehen und sagen, da kommt gerade eine neue Veränderung, könnt ihr mal dafür sorgen, dass jetzt alle geschult sind und alle genau wissen, was da kommt und, dass von allen nochmal die Anforderungen eingeholt werden. Das würde ich ja nicht machen. Also, ich glaube, da können sich ja Prozesse überlagern. Aber, es ist einfach total wichtig, was für einen Veränderungsgegenstand ich gerade habe. Was ich bei der agilen Organisation ja möchte, ist, dass ich mich vor allem an veränderte Markt- und Kundenanforderungen anpasse. Auch da würde ich sagen, stimmt, da bin ich nicht im klassischen Change Management unterwegs. Auch da bräuchte ich dann aber ein reifes und gutes Transformations-Team und Verantwortliche, die dann mutig genug wären zu sagen, wir müssen das eine Produkt-Team schließen, das ist nicht mehr das, was wir gerade brauchen, wir müssen ein neues aufmachen. Dann wäre ich aber in meiner Definition trotzdem wieder im Bereich agiler Organisationsentwicklung.

***Interviewer:* Ja. Ich kann mir vorstellen, dass es auch an der Stelle ein Stück weit eine Frage der Definition ist und, dass es vielleicht weggeht von diesem Change Management Begriff und eben auch von dem Gedanken, dass man Change irgendwie „managen" kann. Vielleicht geht das Thema auch mehr in Richtung der Organisationsentwicklung und die organisationale Aufhängung und einzelne Rollen verändern sich. Dennoch braucht es möglicherweise jemanden, der Verantwortung für das Thema übernimmt und das Ganze begleitet.**

E XX: Ja, genau. Aber es ist in der Tat eine andere Kompetenz. Ich würde mal behaupten, im Change Management, jetzt bleibe ich mal bei meinem IT-Rollout Beispiel, da muss ich Prozess-Berater sein und ich muss kein Experte für das IT-System sein. Aber, ich muss in der Lage sein, zu verstehen, was die Mitarbeiter und die Organisation brauchen, damit ein geordneter Rollout stattfinden kann. Damit also jeder die Informationen bekommt, die er braucht, jeder mitsprechen kann oder sich bis zu einem gewissen Maß beteiligen kann und auch die Kompetenz aufbaut. Wenn ich im Bereich agile Organisationsentwicklung unterwegs bin, würde ich behaupten, da brauche ich eine Fachkompetenz und eine prozessuale Kompetenz. Also, ich muss quasi verstehen, was eigentlich eine agile Organisation ist, mit welchen Methoden, Modellen und Ansätzen ich da vorgehe und, wie ich die Organisation auch gut beraten kann, wenn sich der Markt verändert. Und dann muss ich darüber hinaus noch in der Lage sein, diesen Prozess gut zu begleiten.

***Interviewer:* Das ist sicher eine große Herausforderung.**

E XX: Ja, und auch eine neue. Ich habe das Gefühl, dass, zumindest bei uns im Konzern, diese klassische Organisationsentwicklungskompetenz eigentlich gar nicht abgerufen wird, denn da gibt es genug andere Stellen, die sich um Konzernorganisation, Führungskräftebewertung, Teamgrößen, usw. kümmern. Das ist alles sehr standardisiert. Aber für das Thema Agil gibt es das so in der Ausprägung nicht.

***Interviewer:* Ihrem Artikel schreiben Sie auch über die Themen Duales Geschäftsmodell und „Ambidexterity". Denken Sie, dass man auch eine Balance zwischen eher klassischeren und eher agilen Ansätzen im Change Management finden muss. Und gibt es Kriterien, anhand denen Sie festmachen würden, wann eher das eine und wann das andere im Vordergrund steht?**

E XX: Ja, das ist tatsächlich eine Frage, mit der wir uns auch gerade in einer Sonderarbeitsgruppe, die wir Zukunfts-Lab nennen, beschäftigen. Ich habe mich dazu auch mal ausgetauscht und was ich da zu hören bekommen habe war, dass gesagt wurde, das ganze Agile, das taugt vor allem für die explorativen Einheiten. Und die anderen, die eher „exploiten" müssen, die brauchen eher „Lean" und operative Exzellenz und so etwas. Da macht man es sich aus meiner Sicht nachvollziehbarerweise recht einfach. Das ist für mich auf der einen Seite sehr gut nachvollziehbar und ich glaube, da steckt auch ein Stück Wahrheit drin. Es ist ja auch kein Geheimnis, dass Agilität vor allem vorgeschlagen wird, wenn man stark mit VUCA zu tun hat und man damit rechnen muss, dass sich Markt- und Kundenanforderungen schnell ändern. Trotzdem muss ich sagen, bin ich heilfroh, dass wir bei uns im Unternehmen zwar zur Kenntnis nehmen, dass es für diese Bereiche ganz besonders geeignet ist und, dass wir aber auch auf gar keinen Fall sagen würden, dass es das für die anderen Bereiche nicht ist. Wir machen dann vielleicht nicht das volle Programm und keine agile Organisations-Transformation, aber gerade in so einem Riesenkonzern gibt es vielleicht auch irgendwie eine Sehnsucht und ein Bedürfnis danach, auch mal anders zu arbeiten. Und das finde ich so fantastisch. Wir haben bei uns einen Bereich, in dem eine agile Transformation stattfindet. Das ist, glaube ich, mit über 4.000 Mitarbeitern auch einer der größten „Cases" in der deutschen Wirtschaft. Das ist bei unserem IT-Dienstleister und da kann man jetzt natürlich sagen, das passt ja super mit der Nähe zur IT. Und die haben sich auch bei uns im Bereich des Personal-Service Centers, in dem hochrepetitive, administrative Prozesse, wie Gehaltsauszahlungen, Reisekostenabrechnung und so weiter umgesetzt werden, trotzdem dafür entschieden, weil die eben gesagt haben, wir wollen weg davon, dass wir nur noch von oben

gesagt bekommen, was wir unten zu tun haben und, weil deren Arbeitsplätze in fünf Jahren vielleicht auch wegen der Digitalisierung nicht mehr existieren. Das heißt, die Tätigkeit hat jetzt recht wenig mit VUCA zu tun. Wir glauben aber daran, dass wir auch diesen Mitarbeitern eine Chance geben müssen, sich mehr einzubringen und durch mehr Selbstorganisation und Mitbestimmung und vielleicht auch durch die Übernahme anderer Aufgaben, mehr Verantwortung im Team zu übernehmen und sich zu überlegen, wer was macht. Das ist im Prinzip ja eigentlich das, was ich an der Stelle will, nämlich anzufangen, wieder mehr Veränderungsbereitschaft in die Teams zu bekommen. Und, dass die das genauso machen, das finde ich ganz fantastisch. Und wenn wir so darüber reden, dann ist es vielleicht sogar ein wichtiges Kriterium. Also, sich zum einen die anzuschauen, die sich früher oder später aufgrund von VUCA verändern müssen. Aber, eben auch die anderen, die das vielleicht auch erst später für sich sehen, die aber aus einem anderen Grund sagen, wir brauchen mehr davon. Die Arbeitgeberattraktivität allein kann ja auch schon ein Argument dafür sein, denn ich erlebe auch, dass jungen Leute ins Unternehmen kommen und sagen, in so einen klassischen Führungsstil reihe ich mich nicht ein.

***Interviewer:* Also, das Thema Veränderungsdruck? Kann man das so bezeichnen?**

E XX: Ja, da kommt bestimmt auch irgendwann ein Druck dazu. Aber, vielleicht hat es auch etwas damit zu tun, die Mitarbeiter „employable" zu halten. Also, es gibt ja auch diese Vorteile von Agilität, dass man sagt, die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und soziale Kompetenzen steigen. Ich verteile vielleicht auch Aufgaben im Team neu. Also, da steigen natürlich auch wieder die Kompetenzen der Mitarbeiter und Arbeitgeberattraktivität hat damit eben auch etwas zu tun. Ich glaube, es ist also natürlich auch der Veränderungsdruck, aber tatsächlich nicht nur.

***Interviewer:* Ja, okay. Ist die Frage, wie bereit eine Organisation, beispielsweise vom Mindset oder der Kultur her, ist, sich auf ein agiles Change Management einzulassen, auch relevant? Also, muss man da vielleicht ein Stück weit dosieren, inwieweit man im Change Management in Richtung Agilität gehen kann und wo die Menschen auf der anderen Seite auch noch mehr klassische und planbasierte Ansätze wollen und brauchen?**

E XX: Worüber ich jetzt gesprochen habe, das würde ich in meiner Welt auch wieder eher als agile Organisationsentwicklung bezeichnen. Bei einem agilen Change, da glaube ich tatsächlich, hat es, genau wie Sie sagen, etwas mit der Offenheit des Bereichs zu tun. Und ich finde, da muss man natürlich auch irgendwie ein bisschen aufpassen. Wenn ich da jetzt Berater bin, dann würde ich ein paar Testballons steigen lassen und wenn ich das Gefühl habe, die schauen mich alle blöd an und sagen, das ist echt gar nicht unser Thema, was du uns hier gerade anbietest, dann würde ich mich doch lieber wieder auf bewährtes systemisches Arbeiten beziehen. Also, dann würde ich vermutlich nicht sagen, wir machen jetzt mal unser Change-„Backlog" und dann schreiben wir das in „User-Storys" und dann machen wir nochmal eine „Customer-Journey" mit „Design Thinking" und schreiben mal 5 „Personas" auf. Vielleicht würde ich es probieren und mal schauen, ob die Sachen da taugen. Das ist für mich ehrlich gesagt sowieso das Allerwichtigste, dass ich als Berater auch in der Lage bin, zu schauen, was denn gerade passt. Das darf ja auch nie Selbstzweck sein. Und die Gefahr sehe ich auch. Das fand ich in der systemischen Ausbildung schon immer toll, dass da gesagt wurde, die Methode darf nie Selbstzweck sein. Ich habe in meinem Team gestandene systemische Berater mit einer fundierten Change- und systemischen Berater-Ausbildung. Und da zu sagen, wir satteln agil jetzt noch obendrauf, das habe ich als nicht so problematisch betrachtet. Aber ich lege die Anforderungs-Latte da schon sehr hoch. Und ich merke tatsächlich auch, dass ich das Gegenteil wirklich kritisch finde. Also, wenn sich jemand durch irgendeinen Schnellkurs oder alleine ein bisschen mit agilem Projektmanagement auseinandersetzt und eine „Scrum Master"-Zertifizierung macht und er dann losrennt und behauptet, zu wissen, wie man Teams und Veränderungen begleitet. Das habe ich auch schon erlebt und das ist echt problematisch. Da fehlt dann einfach diese komplette Kompetenz, mit Gruppen zu arbeiten, angemessen auf die Situation einzugehen und dann werden einfach die einzelnen Werkzeuge ausgepackt, egal ob sie passen oder nicht.

***Interviewer:* Ja, verstehe. Was empfehlen Sie denn Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen, gerade in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit?**

E XX: Das würde ich sehr stark davon abhängig machen, wo der- oder diejenige gerade steht. Ich glaube, es wird auch immer wichtiger, dass man so eine Art Reifegradmodell oder zumindest eine Idee davon entwickelt, wo die Organisation eigentlich gerade steht und was dann ein guter nächster Schritt wäre, der einen Unterschied macht. Wenn jemand wirklich noch sehr stark in einem klassischen Management-Modell arbeitet, aber selbst merkt, dass er nicht weiterkommt, weil die Dinge sich einfach viel zu schnell verändern, dann würde ich wahrscheinlich im besten Sinne des dualen Systems handeln. Da fand ich den Ansatz von Kotter auch wirklich gut, zu sagen, lass uns doch in deinem Unternehmen mal diese agilen Experimente starten, gute Erfahrungen damit sammeln und gute Beispiele erzeugen, bevor ich jetzt sofort loslege und alles transformiere. Das ist für mich ein Zwischenschritt, was Kotter da beschrieben hat. Aber, ich glaube, das sind gerade für diejenigen, für die agil und VUCA, usw. sehr abstrakte Begriffe sind, die aber dennoch merken, dass es so wie bislang nicht mehr geht, wirklich gute nächste Schritte. Ich würde das auch mit einem „Sense of Urgency" verbinden. Also, zu sagen, die wichtigste Mindset-Veränderung, für dich selbst, als Verantwortlicher, aber auch für deine Mitarbeiter, ist, aufzuhören in einer Welt zu leben, in der man sagt, ich verändere jetzt etwas und dann bleibt das erst mal die nächsten 10 Jahre wieder so. Wir sprechen bei uns auch oft von einer Mobilisierung. Es geht also darum, zu schauen, wie ich die Leute auch in einer guten Art und Weise mitnehmen kann und wie ich es schaffe, dass sie auch eine Lust am Mitgestalten und Mitentscheiden bekommen. Das ist ja über die Jahrzehnte des klassischen „Managens" leider auch zu einem ganz großen Anteil verloren gegangen. Das darf man ja auch nicht vergessen. Es ist ja auch nicht so, dass alle Mitarbeiter sagen, großartig, wir dürfen jetzt hier selbst entscheiden. Viele werden da auch erst einmal sagen, wer bekommt denn hier mehr Geld, du oder ich. Also, das erlebe ich auch. Von dem her habe ich, in den Jahren, in denen ich mich jetzt auch damit befasst habe, wirklich gelernt, dass ich immer schauen würde, wo derjenige gerade steht, was er schon an Experimenten gemacht hat und was dann wirklich auch der nächste gute

Schritt wäre. Und, wenn jemand schon gute Erfahrungen mit dem dualen System gemacht hat, dann wäre es vielleicht wirklich spannend sich damit zu befassen, was es denn bedeuten würde, mal in so eine agile Organisation zu gehen. Was Kotter da gemacht hat, das ist für mich auch wieder kein agiles Change Management. Er hat ja letztendlich eine neue Art und Weise von Strategiearbeit, ich weiß nicht, ob es immer Organisationsentwicklung ist, aber Produktentwicklung von originären Unternehmensthemen, aufgezeigt, indem er gesagt hat, lasst die Leute doch einfach neben dem klassischen Betriebssystem in Arbeitsgruppen gehen, die agil arbeiten. Ansonsten, wenn ich ein Change Projekt habe, würde ich einfach immer mal wieder versuchen etwas anderes auszuprobieren. Und ich würde sagen, es reden doch alle von agil, lasst uns doch mal gemeinsam klären, was es denn bedeuten würde, mit agilen Methoden im Change Management zu arbeiten. Und vielleicht fängt es damit an, Meetings anders zu beschreiben oder ein Change-„Backlog" zu machen. Ich war da am Anfang auch ein totaler Hasskritiker. Ich dachte immer, geht mir doch mit diesen Methoden weg. Also, ich habe da echt selbst auch eine Weile gebraucht, bis ich verstanden habe, dass das, wenn es gut gemacht ist, auch wirklich eine coole Wirkung hat.

***Interviewer:* Ja, ich denke auch, dass ein Einstieg über die agilen Methoden sehr sinnvoll ist, wenngleich dann natürlich auch das entsprechende Mindset folgen muss.**

E XX: Ja. Und das, was Sie sagen, finde ich, ist auch nochmal ein wichtiger Punkt. Das ist ja auch oft so eine Frage: Fange ich mit den Methoden an, mit Mindset-Arbeit, mit Haltungs-Arbeit oder schaue ich mir gleich ganze Frameworks an? Und, das habe ich auch gelernt über das Agile, ich würde das, glaube ich, nie trennen. Wenn ich agile Methoden mit einem klassischen Führungs-Mindset mache, dann geht es schief. Und, wenn ich immer nur sage, wir müssen unser Mindset und unsere Haltung ändern, dann geht es genau so schief. Ich glaube, das A und O ist wirklich, dass das alles zusammen erlebbar sein muss. Da gibt es von Boris Gloger ein ganz cooles Bild. Der hat einen Baum gemalt und gesagt, die Wurzeln sind die agilen Werte, die Baumrinde stellt die Frameworks dar und die Blätter die ganzen Methoden. Ich kann die Methoden dann als extrem wirksam erkennen, wenn sie auch die Haltung, die ich vermitteln will, transportieren, weil mich das nicht abholt, so losgelöst zu sagen, lass uns mal über Werte und Haltung sprechen.

***Interviewer:* Ja, super. Vielen Dank! Von meiner Seite passt das erstmal so weit. Fällt Ihnen denn noch etwas ein, das noch wichtig wäre, wo Sie sagen, da sollte ich nochmal darauf achten? Oder gibt es etwas, das Sie jetzt noch nicht loswerden konnten?**

Ich glaube nur, und das würde ich gerne noch einmal betonen, dass die Anforderungen an Berater an der Stelle, stark gestiegen sind. Meiner Meinung nach ist das eine neue Qualität, die „on-top" kommt, weil sich dieses Grundlagen-Set, das ich als Change Manager drauf haben muss, ja nicht ändert. Es kommt aber noch etwas dazu, denke ich.

Experteninterview XXI

Experte/ Code	E XXI
Aktuelle Funktion	Evolutionary catalyst, Founder
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	22 Jahre
Interviewdatum	11.02.2021
Interviewdauer	40 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz sagen, was du beruflich machst und darauf eingehen, wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E XXI: Gerne. Ich bin seit 22 Jahren im Umfeld der Unternehmensentwicklung tätig. Mein Hintergrund ist die systemische Unternehmensentwicklung. Dabei habe ich verschiedene Stationen durchlaufen. Zu Beginn war ich in einer Firma, die systemische Beratung mehr vor einem fachlichen Hintergrund gemacht hat. Dann war ich über 10 Jahre in einer Beratergruppe, die eine der Gründer-Firmen für systemische Unternehmensentwicklung ist und dann habe ich vor fünf Jahren mit Kollegen gemeinsam ein eigenes Unternehmen gegründet. Das beruht einerseits sehr auf systemischen Wurzeln. Andererseits kommt dann all das hinzu, was so unter „New Ways of Working" zu finden ist. Das heißt, ich mache systemische Unternehmensentwicklung mit einer Ausrichtung, die da heißt, Unternehmen zu unterstützen, sich anders zu organisieren, sodass es weniger hierarchisch ist und ein anderes Zusammenarbeiten möglich ist.

***Interviewer:* Okay, super. Dankeschön. Bevor wir weiter ins Detail gehen, gehe ich am besten nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder gibt es weitere Aspekte, die für dich charakteristisch sind für ein agiles Change Management?
E XXI: Also, ich glaube, dass man aufgrund der Veränderung des Umfeldes von Organisationen unterschiedliche Facetten von Unterstützung in der Veränderungsfähigkeit von Organisationen gehabt hat. Ich glaube, zu Beginn der Organisationsentwicklung, so in den vierziger Jahren, war das große Thema von Lewin auftauen, in Bewegung bringen und wieder einfrieren. Darauf haben sich eigentlich alle klassischen Organisationsentwicklungs-Firmen und Theorien gestützt. Die großen Fachberatungen, wie McKinsey und Boston Consulting und so klammere ich da mal aus. Die großen Themen waren: A.) Zu verstehen, wie das Ganze funktioniert. Und B.) Das dann irgendwie in Bewegung zu bringen und es dann in irgendeiner Form wieder zu stabilisieren. Das beruht theoretisch zu einem Großteil auf Lewin und auf gruppendynamischen Prinzipien. Nachdem die alle aus der Gruppendynamik kommen, ist die Idee gewesen, über Gruppen zu verändern. Über die systemische Beratung, Anfang der achtziger Jahre, ist der Fokus dann noch mehr auf organisationale Muster gelegt worden. Aber der Grundmodus ist ein Gleicher geblieben, nämlich auftauen und dann wieder in Stabilisierung bringen. Und dann gab es, ich glaube sogar, von der Beratergruppe Neuwaldegg dieses 4-Felder-Schema mit dem Veränderungsdruck von außen und dem Können oder der Veränderungsfähigkeit von Innen. Und vor diesem Hintergrund wurde in der systemischen Beratung dann entschieden, mit welcher Art von Veränderung man es zu tun hat. Also, wenn sozusagen die innere Lust und Fähigkeit gering ist, wird der Druck von außen sehr groß. Sprich, wenn Konkurs droht und die Banken anklopfen, dann hast du andere Veränderungen, als wenn du sagst, es geht darum, kontinuierliche Mitarbeitergespräche einzuführen. Also, da ist der Druck von außen ein ganz anderer. Und in diese Richtung stoßt dann auch die amerikanische Literatur, rund um die „Fifth Discipline", mit der lernenden Organisation, bei der es darum geht, sich laufend an die Themen, die kommen,

zu adaptieren. Am ehesten hat da der Fokus auf Personen und Personenveränderung überlebt. Alles andere, was so mit „Organisational Learning“ und „Fifth Discipline“ verbunden war, ist spannenderweise so ein bisschen aus dem Fokus der Wissenschaft gerückt. Wenn man jetzt auf die Organisationsentwicklungs-Geschichte schaut, dann haben wir da also Lewin, bei dem viel begann. Dann die systemische Beratung, die nach wie vor auf Lewin und Gruppen basiert, bei der sich der Dreh dann aber in die Richtung entwickelt hat, zu sagen, es geht nicht darum einen Change zu machen und dann fertig zu sein, sondern diese Change-Fähigkeit zu forcieren und aufrechtzuerhalten. Es ist die Differenzierung zwischen Change und Transformation dazu gekommen und der Blick, laufend darauf zu schauen, dass man change-fähig bleibt. Das war lange auch ein Konzept, bei dem man gesagt hat, so müsste es sein. Ich finde, rund um die Digitalisierung, der Veränderung des Business und der Geschwindigkeit, hat sich die Organisationswirklichkeit ein Stück weit dorthin bewegt, dass man immer schneller reagieren musste. Sprich, es ging darum, Beobachtungs- und Lern-Strukturen aufzubauen. Das heißt, woran erkenne ich überhaupt, dass sich etwas in meinem Umfeld tut, muss ich jetzt stark oder weniger stark darauf reagieren und kann ich das mit den üblichen Mustern machen oder brauche ich neue? Und ich denke, dass das Verändern in diesem Zuge in diese Balance von Veränderung und Bewahren gekommen ist und eben dazu, sich das andauernd anzuschauen. Ich glaube, dass wir jetzt gerade mitten in einer dritten Phase sind. Rund um die Pandemie und diese ganz schnelle Veränderung der Umweltfelder ist jetzt eher die Frage, wie ich als Organisation VUCA-fähiger werde. Also, wie es mir gelingt, mit diesen radikalen Veränderungen im Markt, in der Gesellschaft und im Umgang miteinander zu reagieren. Ich denke, als die Pandemie kam, hat man sehr schön gesehen, dass manche Firmen da sehr gut und schnell reagieren können. Manche haben etwas ausprobiert, haben es wieder fallen lassen und so weiter und andere waren eher in dem Modus, es wie davor zu machen und zu versuchen, Stabilität über mehr desselben zu generieren. Und diese Pandemie und die VUCA-Fähigkeit, die zahlen natürlich in all das ein, was rund um die „Teal Organisation“ diskutiert wurde. Viele haben auch „Nexland“ dazu gesagt, andere haben es ganz anders genannt. Aber eben alles, rund um diese Themen, wie ich mich als Organisation anders aufstellen kann und ob Hierarchie im 21. Jahrhundert, wo so viel digitalisiert wird und es um andere Formen der Kommunikation geht, noch die richtige Antwort ist und was es da braucht. Und ich beobachte gerade, dass die Einschätzung, dass die Pandemie, und eben nicht irgendwelche Konzepte, der größte Veränderungstreiber in Richtung Digitalisierung war, sehr viel Unterstützung bekommt. Und da stehen wir gerade. Ich glaube, das Thema agile Transformation oder agile Organisationsentwicklung ist einerseits so ein Stück weit davon getragen, neue Arbeitswelten zu schaffen und jetzt noch viel mehr in Richtung der VUCA-Fähigkeit der Organisation zu unterstützen. Wenn ich auf die Literatur schaue, dann fällt mir Bernd Oestereich ein, der gerade letztes Jahr ein neues Buch zum Thema agile Organisationsentwicklung herausgeben hat, in dem er viel auf die Wurzeln der systemischen Beratung schaut. Da geht es um Haltung und Mindset. Und darum, die Adaptionsfähigkeit der Organisation zu stärken und das schon im Herangehen, wie man das macht, zu spiegeln. Also, es geht darum, ein größeres Ziel festzulegen und dann eher auszuprobieren und zu schauen, wie das zur Organisationskultur passt und was sich da gut weiterentwickeln lässt. Ein anderer Strang, der vorher schon entstanden ist, ist dieses Thema „Ambidexterity“, also Beidhändigkeit. Dabei haben Firmen sozusagen versucht, eine Gleichzeitigkeit von agilem Arbeiten und dem Arbeiten, so wie bislang herzustellen. Und ich glaube, da befindet sich grade die Debatte rund um Organisationsentwicklung und „Organisational Development“. Wenn man da „reinzoomt“, gibt es Stefan Kühl, der nur das Maschinen-Modell wiederholt und sagt, „Holacracy“ ist blöd. Und es gibt andere Organisationsentwicklungs-Forscher, die sagen, jetzt haben wir mit agil plötzlich auch Methoden die das, was man in den Neunzigern in der systemischen Beratung schon gemacht hat, irgendwie aufwerten und unterstützen. Ich finde, die Diskussion jetzt dockt irgendwie wieder an die „Fifth Discipline“ und Peter Senge an und beschreibt sozusagen diese Adaptionsfähigkeit, diese VUCA-Tauglichkeit von Organisationen. Und ich erlebe eine große Professionalisierungs-Welle in den Organisationen. Die Professionalisierung der Organisationsentwicklung ist auch getrieben von der Professionalisierung der internen Organisationsentwickler. Das heißt, es geht immer mehr um ein Zusammenspiel von intern und extern, wenn es um Veränderungsprozesse geht. Ich glaube, es geht auch immer mehr darum, was Digitalisierung für das Businessmodell bedeutet und was das für die Adaptierungsfähigkeit von Organisationen heißt. Mit dieser Debatte beschäftigen wir uns gerade und die Etiketten, die da momentan so herumschwirren sind agile Organisationsentwicklung, agile Transformation und nach wie vor auch „Teal Organisation“. Rund um die Pandemie habe ich sehr viel Fokussierung auf die Virtualisierung von Kommunikation und Führung beobachtet. Also, wenn ich mir das methodisch anschaue, dann beobachte ich die größte Veränderung in der dynamischeren Steuerung von solchen Prozessen. Das heißt, man versucht nicht große Dinge aufzusetzen, sondern eher eine Transformations-Vision zu kreieren und dann mit kleinen Schritten auszuprobieren dorthin zu kommen und dabei zu lernen. Und das ist herausfordernd für viele Organisationen, die das halt nicht in ihrer DNA haben. Die richtige Antwort nicht zu kennen und eine 70 oder 50 Prozent Antwort zu schaffen und darauf aufbauend den nächsten Schritt zu gehen, das ist, glaube ich, eine der großen Herausforderungen. Also, diese Art des Herangehens zu erleben.

Interviewer:** **Das ist sehr spannend, was du jetzt alles erzählt hast. Auch mit dem Hintergrund der Entwicklungsgeschichte von Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement. Ich habe auch den Eindruck, dass die Begriffsabgrenzung an der Stelle gar nicht so einfach ist. Also, was heißt eigentlich agiles Change Management, was ist daran neu, oder besser gesagt anders, und was sind Aspekte, die vielleicht auch bereits in der systemischen Beratung verankert sind.

E XXI: Die agile Herangehensweise, die es ja auch schon seit 20 Jahren gibt, die lernt gerade sehr. Also, im Sinne dessen, dass früher halt alles aufgeschrieben wurde, was es gibt und dann hat man entschieden, wie man es macht. Und jetzt heißt es halt „Backlog“ und Priorisierung. Also, man hat Begrifflichkeiten und Herangehensweisen herausgezogen und man hat auch Formen von Beobachtung und Auswertung hineingebracht. Einerseits über „Reviews“, bei denen man Stakeholder befragt oder über „Retrospektiven“, bei denen man schaut, wie man zusammengearbeitet hat. Also, ich finde, diese Methoden, die da über ein agiles Herangehen hineingekommen sind, die bieten extrem viel Unterstützung in dem, wie systemisch schon immer gedacht wurde. Das erlebe ich sehr. Und nach wie vor, glaube ich, geht es um Haltung und um Mindset-Veränderung. Und es ist immer eine parallele Entwicklung, Co-

Evolution hat das, glaube ich, einer der Systemiker mal genannt. Also, in dem Sinne, dass die Organisation sich verändert, sich aber auch die Personen in der Organisation verändern müssen und das immer nur nebeneinander und miteinander geht. Also, dass sich das wechselseitig irritiert und anstoßt. Wenn du jetzt sagst, wir machen jetzt alles agil und du stellst die Organisationsstruktur um, aber du befähigst die Leute nicht, in ein anderes Mindset zu kommen und die Handlungen, die dahinter stehen, ins Leben zu bringen, dann wird es nicht gelingen. Wenn, auf der anderen Seite, die Personen so ein Mindset haben und auf eine Organisation stoßen, die halt in rigiden Schleifen unterwegs ist, dann wird es auch schwer. Es braucht halt beides.

***Interviewer:* Verstehe. Was man in der Literatur ja liest, gerade im Zusammenhang von Frédéric Laloux und der „Teal Organisation", von der du jetzt auch viel gesprochen hast, ist, dass es in einer agilen Organisation eigentlich gar kein Change Management braucht, weil die dauerhafte Veränderungsbereitschaft da so in der DNA der Organisation verankert ist. Was ist da deine Meinung dazu?**

E XXI: Da muss ich aus einer anderen Ecke anfangen. Laloux und alles, was so von „Spiral Dynamics" inspiriert wurde, beschreibt sozusagen Entwicklungsstufen und das sehr normativ. Das heißt, bei Laloux ist die Entwicklungsrichtung „Teal" und „Teal" ist, überspitzt gesagt, die Stufe, bei der du über Wasser gehen und fliegen kannst. Da würde ich das unterschreiben. Aber die meisten Organisationen haben einen ganz schön langen Weg zu gehen, bis sie sich dem halbwegs annähern. Für mich wäre das eher so etwas, wie ein Reflexions-Rahmen. In der systemischen Theorie gibt es immer Richtungen, an denen du dich orientierst. Im Rechtssystem ist das zum Beispiel das Thema Gerechtigkeit. Daran orientierst du dich, das ist super. Das ist so das ultimative Ziel und so würde ich die „Teal Organisation" in der Organisationsentwicklung halt auch beschreiben. Das ist sehr normativ. Das heißt, in der Praxis gehen wir davon aus, dass wir auf viele grüne und orange Organisationen treffen. Manche sind vielleicht ein bisschen gelber oder türkiser, je nachdem von welcher Richtung man kommt. Also, gelb im Sinne von „Spiral Dynamics" und türkis im Sinne von Laloux. Und ja, es gibt einige Firmen, die schon dort sind und die das schon leben, was da beschrieben wird. Ich glaube aber, dass es so etwas braucht, wie ein Anfangen dort, wo die Organisation ist. Sprich, es kann sein, dass man massiv viel Neues anstoßen und das Schritt für Schritt vorbereiten muss. Oder es kann sein, dass du eher tiefer in etwas hinein gehst, weil die schon auf einem anderen Level unterwegs sind. Das heißt, meine Hypothese ist, die Organisation hat ihren Weg des Organisierens aufgrund ihres Lebenswegs ausgeprägt. Die haben systemtheoretisch ihre Autopoiesis ausgebildet, wie sie ticken und was sie wie machen und es braucht sehr viel Aufwand, die aus ihren Mustern herauszubringen und neue Muster zu etablieren. Im Buch „Selbststeuerung von Unternehmen" haben wir das mit Alexander Exner damals als grüne Schleife und rote Schleife beschrieben. Grüne Schleife im Sinne dessen, wie es ist und was sich etabliert hat. Damit geht auch vieles, bei Manchem, zu dem man will, muss man aber auf die rote Schleife gehen. Das heißt, man stößt einen markanten Veränderungsprozess an und man kennt das, wie man es tut, nicht. Man muss sich völlig umstellen und beim Gehen herausfinden, welche Methoden helfen. Und wenn man diesen Shift dann hat, geht es darum, dieses Neue dann aber wieder zu etablieren. Und vor dem Hintergrund würde ich sagen, ist es wichtig, dort zu beginnen, wo die Organisation steht. Mit all ihren kulturellen Ausprägungen und da meine ich auch mit ihren Managementmethoden und Personen und Strukturen und so weiter. Also, das ist dann der Startpunkt. Ich kenne Firmen und Bereiche, die haben sich ganz lange nicht verändert und ich kenne Bereiche, die sind jetzt wieder zurück zu den alten Mustern gekommen, obwohl sie vorher schon ganz woanders waren. Und ich würde sagen, du musst halt jeweils schauen, wo die stehen und du musst das Commitment haben, wo es hingeht und was das bedeutet. Ich glaube aber auch, je größer die Organisation ist, desto weniger kannst du von einem Change sprechen. Dann hast du unterschiedliche „Cultural Islands" und die müssen unterschiedlich starten. Und dann hast du die Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Veränderungsvorhaben mit unterschiedlichen Veränderungsfähigkeiten. Ich glaube, das gilt es zu handhaben und das ist die große Herausforderung.

***Interviewer:* Das hört sich in der Tat nach einer recht großen Herausforderung an. Jetzt sagst du, es ist entscheidend zu schauen, wo die jeweilige Organisation steht. Du hast in dem Kontext gerade über die Kultur im Unternehmen und das Mindset der Menschen gesprochen. Gibt es weitere Kriterien, anhand denen du festmachst, wie oder mit welchem Change Ansatz du in deiner Beratung vorgehst und wie viel Agilität dabei auch im Change Management sinnvoll ist?**

E XXI: Ich sage dir jeweils meine Hypothesen und die Auswirkungen. Die Hypothese ist, dass jede Organisation dort ist, wo sie ist, und sie das kann, was sie kann. Und sie kann das in dieser Form, in ihrer Kultur ansprechen, wie sie es kann. Das heißt, im ersten Schritt wäre es gut, zu verstehen, wie die Organisation tickt, warum sie glaubt, dass sie sich verändern muss, was die Veränderungsvision ist und warum sie sich das antut. Sprich, der erster Schritt ist die Diagnose und das Erzeugen gemeinsamer Bilder: Wo stehen wir? Was können wir gut? Was sind Schwierigkeiten und Herausforderungen? Was ist das Zielbild? Und wie müssen wir uns dorthin bewegen? Der zweite Schritt wäre dann, so etwas wie die Installation einer verantwortlichen Gruppe, die den Veränderungsprozess gestaltet. Das heißt, die beobachtet, wertet aus und initiiert Lernen und Interventionen. Die sollte möglichst ein Spiegel der Organisations-DNA sein. Das heißt, alles, was du da im Kleinen hast, hast du dann auch im Großen. Und dann braucht es eine Koppelung an das bisherige Machtsystem. Das ist ja, selbst wenn du es auflöst, nicht weg. Das heißt, du brauchst irgendwie eine Idee davon, wer wann und wo Entscheidungen trifft und wie die vorbereitet werden. Ist das indessen im Transformations-Team, in dem diese DNA gespiegelt wird, drin oder brauchst du das extra? Das ist eine der großen Entscheidungen, die du zu Beginn treffen musst. Dann kommt der dritte Schritt. Und das ist jetzt die nächste Hypothese: Veränderung ist schwierig und ohne, dass ich weiß, wo es hingeht und worum ich das mache, bekomme ich keine Energie. Das heißt, es gilt Veränderungsenergie aufzubauen und zu sagen, was unser großes „Why" ist, was das Schritt für Schritt heißt und was ich davon habe. Die letzte Frage ist besonders wichtig. Also, nicht nur zu sagen, wir wollen da irgendwo hin, sondern sich wirklich auch zu fragen, was haben wir davon und was ist unser „Benefit"? Und je klarer die gesamte „Story" ist, desto einfacher lassen sich Leute auch auf diese Unsicherheit

ein, die mit so einem Veränderungsprozess einhergeht. Und dann ist die nächste Hypothese, dass Veränderung halt, nur gelingt, wenn du neues ausprobierst, das reflektierst und schaust, was passt und was nicht passt und inwiefern man das adaptieren kann. Das heißt, es geht darum, Experimente aufzusetzen und regelmäßig eine Auswertungs-Schleife zu fahren. Also, zum Beispiel neue Meeting-Strukturen auszuprobieren und dann zu schauen, wo das hilfreich war und wo nicht. Wenn du dann etwas gefunden hast, bei dem du sagst, das hilft uns jetzt, ins Neue hineinzukommen, dann geht es im letzten Schritt um das „Repatterning". Also, da geht es darum, wie du es schaffst, diese neuen Muster, das neue Mindset, die Verhaltensweisen, Strukturen und Praktiken zu etablieren. Da geht es dann vom Ausprobieren wirklich in einen neuen Standard. Und dann schauen wir von da an zum Beispiel regelmäßig in den „Reviews" und Retrospektiven gemeinsam darauf, ob wir etwas adaptieren müssen. Das wird dann sozusagen eine gröbere Lern-Schleife, um das, was vorher so neu und anders war, zur neuen Wirklichkeit und neuen Normalität werden zu lassen. Und ich glaube, was hilft, ist, den Fokus darauf zu haben, dass die Dinge immer auch Nutzen stiften und fertig werden und man nicht sofort wieder das nächste Thema aufmacht. Und es braucht tatsächlich einen Parallelprozess von Personen und Organisationen, damit dieses „Repatterning" auch funktionieren kann. Und je mehr du tiefgreifende Veränderungsprozesse treibst, desto mehr gilt es auch mit den bisherigen „Key-People" zu reflektieren, welches Verhalten sie ändern müssen. Denn die werden ja laufend beobachtet und alles, was die tun oder nicht tun, bewusst oder unbewusst, wird halt zum Gespräch in der Organisation. Das unterstützt dann sozusagen eine Veränderung oder verhindert sie auch. Da sind wir sozusagen im Spiel von systemischer Unternehmensentwicklung mit agilen Methoden. Das ist extrem hilfreich. Ich glaube, den größten Unterschied, den ich in meiner Praxis sehe ist es, sehr bewusst zu schauen, wo die Organisation steht und dann zu sagen, was für eine Art von Steuerungslogik es braucht, damit die Organisation überhaupt ins Gehen kommt. Bernd Oestereich beschreibt in seinem Buch, dass das ein gemischtes Führungsteam schon macht. Das kann, meiner Meinung nach, bei manchen Organisationen funktionieren, bei anderen ist das aber von vorneherein der völlige Beinbruch. Also, da gilt es einfach zu schauen, was hilfreich ist. Alles andere, was Bernd Oestereich beschreibt ist sehr ähnlich zu dem, wie wir auch vorgehen und wo wir auch sagen, das macht Sinn. Ich glaube, wir schauen noch bewusster auf systemische Muster in der Organisation, auf das Brechen von Mustern und auch auf die Mischung von Person und Organisation. Also, das Vorgehen ist an sich sehr individuell, weil wir die Hypothese haben, dass die Leute verschieden ticken oder, wenn du auf Organisationen schaust, dass Microsoft halt, anders ist als SAP, weil sie eine andere Lebensgeschichte und andere Kunden haben. Ich glaube, es gibt Ähnlichkeiten darin, wie man die Dinge angeht, also: Steuerungsteams, Feedback-Schleife, Ausprobieren, Lernen, Kapazitätsaufbau der Leute. Aber, wo man startet, wie man das aufbaut, wen man wann und wo einbeziehen muss und wie schnell das geht, das ist halt sehr abhängig von der Unternehmenskultur und damit individuell.

***Interviewer:* Okay. Gibt es für dich auch Punkte, an denen ein agiles Change Management an Grenzen stößt?**
E XXI: Also, wenn du die Hypothese hast, dass du sowieso da anfängst, wo das Unternehmen steht, dann sehe ich keine Grenzen. Wenn du aber sagst, dass man sofort den Schalter komplett umlegt und alles anders und neu macht, dann hängt es davon ab, wie sehr sich die Organisation darauf einlassen kann. Also, „Holacracy" hatte beispielsweise die Idee, sofort in das Neue zu gehen und gar nicht lange herum zu machen. Und dieses radikale Vorgehen, zu sagen, ab jetzt machen wir alles anders, das klappt an vielen Stellen. Aber da brauchst du auch ein Commitment von denen, die das auch tragen. K2K hat zum Beispiel viele Organisationen auf Selbstorganisation umgestellt. Die sitzen im Baskenland und die Idee ist, dass die mit der Arbeit mit dem Top-Management beginnen. Dann schicken die die gesamte Belegschaft mit Bussen zu anderen Organisationen im Baskenland, die das schon umgesetzt haben. Dann kann die Belegschaft schauen und Fragen stellen und so weiter und dann kommen die zurück und dann findet ein Entscheidungs-Meeting statt, bei dem sich 80 Prozent der Belegschaft dafür entscheiden müssen, dass das so umgesetzt wird. Der nächste Schritt ist dann, dass die Berater eine Zeit lang das Management mit übernehmen und die Selbstorganisation in der Organisation unterstützen. Das ist ein radikaler Bruch mit Entscheidungen, die die Gesamtorganisation betreffen. Und bei „Holacracy" hast du sozusagen die Ratifizierung der vorherigen Hierarchie, die sagt, wir stellen auf „Holacracy" um, gehen in Rollen und übergeben die Verantwortung in die Organisation. Und es ist extrem schwierig, da direkt diesen Dreh hineinzubekommen und da braucht es ein völliges Einlassen auf das Neue. Das ist, wie wenn man sagt, wir machen jetzt statt Tennis, Fußball. Das ist zwar immer noch Sport, aber trotzdem ist es etwas völlig anderes. Damit diese Art von Veränderung klappen kann, braucht es eine gewisse Radikalität. Gleichzeitig braucht es aber, und das ist das, was wir in der Vergangenheit gelernt haben, auch eine Anpassung daran, wo die Organisation steht. Also, es braucht eine gute Kombination von beidem. Insofern glaube ich nicht, dass es Punkte gibt, an denen der agile Ansatz nicht funktioniert. Sondern ich glaube, man muss sich fragen, was die Organisation braucht und wozu sie und auch die Menschen darin gerade bereit sind. Davon hängt stark ab, was möglich und was auch nicht möglich ist. Das andere ist, dass agil gerade halt auch so ein Beratungsfeld ist. Wenn du Beratung aktuell nicht agil machst und irgendetwas in ein „Backlog" schreibst, bist du schon abgeschrieben. Aber, die Frage ist auch, inwieweit brauchst du das und was ist wirklich nützlich. In der Buchhaltung werde ich zum Beispiel nervös, wenn das in einem Experimentierstadium ist. Also, man muss auch schauen, was das Business ist, wie viel Agilität das Business braucht und wie viel schrittweises Vorgehen da sinnvoll ist. Also, ich würde immer sehr bewusst fragen, was braucht es, damit ich die Veränderung unterstützen kann. Manchmal ist das ein agiles Vorgehen. Also, wir treffen uns zum Beispiel alle zwei Wochen und machen eine Retrospektive. Vielleicht ist es aber an manchen Stellen auch etwas ganz anderes. Um aber in Veränderung zu kommen ist all das, was agil beschreibt, nämlich ausprobieren, Schritt für Schritt lernen oder reflektieren, extrem hilfreich. Das Thema etwas auszuprobieren, es zu erleben, zu reflektieren und dann Schritt für Schritt ins Neue zu gehen, das findest du ja aber auch in anderen Ansätzen. Das ist ja nicht unbedingt eine „Rocket Science" oder etwas radikal neues. Ich glaube, das Neue ist eher, dass es jetzt Methoden dazu gibt, eine zeitliche Taktung und gewisse Rollen und Aufgaben. Darin liegt die Radikalität. Das Problem von Agilität ist ja auch, dass jeder eine Meinung dazu, aber oft wenig Erfahrung darin hat. Und wenn du sagst, ich mache jetzt agiles Change Management, dann hat auch nicht jeder gleich ein Bild davon, was da

passieren muss. Und die Gefahr ist dann auch, dass du eher um Begrifflichkeiten kämpfst, als dich auf Herangehensweisen zu fokussieren.

Interviewer: ***Super, vielen Dank für deine Einschätzung. Für mich passt das soweit erst einmal. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges zu der Thematik ein?***
E XXI: Nein.

Experteninterview XXII

Experte/ Code	E XXII
Aktuelle Funktion	Manager Leadership & Change
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	3,5 Jahre
Interviewdatum	11.02.2021
Interviewdauer	31 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer*: Kannst du zu Beginn kurz sagen, was du beruflich machst und darauf eingehen, wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E XXII: Ja, sehr gerne. Ich bin Projektleiter oder Manager, heißt die Rolle bei uns, in einer großen deutschen Unternehmensberatung. Dort bin ich im Bereich Leadership und Change tätig. Das heißt, ich beschäftige mich zum einen mit dem Thema Leadership-Development und Talent-Entwicklung und, ich sage mal, mit Lernen in Organisationen und zum anderen eben mit dem Thema Change und Kulturwandel. Das hängt bei uns zusammen, weil es, wie ich auch glaube, einen starken Zusammenhang gibt zwischen Führung, als Change-Hebel und, sozusagen, übergeordnetem Change. Ich selbst bin auch in unterschiedlichen Rollen tätig. Aber, meistens sind das eben Change Projekte, in denen wir Kunden in Veränderungsprozessen begleiten oder Trainingsprojekte, bei denen wir beispielsweise Führungskräfte-Trainings im Rahmen von Change-Prozessen anbieten. Manchmal ist das auch überlappend. Von meinem Hintergrund her bin ich Psychologe. Ich habe im Bachelor Psychologie studiert und dann auch einen Master gemacht. Dabei hatte ich eine Spezialisierung in Sozial- und Organisationspsychologie. Also, das ist mein Hintergrund. Und zu meiner Erfahrung kann ich sagen, ich bin jetzt seit dreieinhalb Jahren in dieser Rolle und habe dadurch seit dreieinhalb Jahren in Vollzeit Erfahrung mit dem Thema Change. Und davor auch in anderen Kontexten, Praktika, Werkstudentenstellen und so weiter.

***Interviewer:* Super, das passt ja, wie gedacht, wunderbar. Als ich dich für das Interview angefragt habe, hast du gesagt, dass du dich mit dem Thema agiles Change Management auch in deinem beruflichen Kontext befasst. Kannst du dazu ein bisschen etwas erzählen und darauf eingehen, wo da genau deine Berührungspunkte sind und wie es dazu kommt?**
E XXII: Ja. Also, im Zuge der Popularität von Agilität im weitesten Sinne kommt auch immer mehr die Frage auf, wie man Change Management agil gestalten kann oder inwiefern Change Management zu den agilen Prinzipien, die zwar auch unterschiedlich interpretiert werden, aber ja eigentlich allgemein gültig sind, passt. Und wir haben ganz viele Kunden, die tatsächlich ansprechen, dass sie ein agiles Change Management wollen. Manche wissen genau, was sie damit meinen. Für manche ist das aber auch eher ein Synonym dafür, dass sie etwas Modernes, Kreatives haben wollen. Die wissen aber gar nicht so genau, was damit eigentlich gemeint ist. Aber, was alle in ihrer Interpretation oder Vorstellung gemein haben, ist meistens eben dieses iterative, selbstorganisierte, vielleicht auch mit modernen Methoden angereicherte Vorgehen im Change. Und das kommt da eben auch oft drin vor. Als ich vorab deinen Gesprächsleitfaden gelesen habe und die Beschreibung von agilem Change Management, habe ich fast gedacht, das trifft mein Verständnis von Change Management, auch ohne das Wort agil davor. Deswegen habe ich mich dann gefragt, was klassisches Change Management eigentlich bedeutet. Ich habe da dann so Modelle von Kotter und so etwas im Kopf und eben das Thema Wasserfall Planung, wenn man jetzt an die Maßnahmenumsetzung denkt. Also, das würde ich jetzt eher unter Klassisch verbuchen. Aber, das, was du da mit agil beschrieben hast, das trifft auch so mein Verständnis von Change Management. Weil das ist genau das, wie wir es in unseren Projekten tatsächlich auch leben und umsetzen oder umsetzen wollen. Manchmal klappt es auch noch nicht, das ist auch ganz spannend.

***Interviewer:* Verstehe. Ich würde an der Stelle gerne nochmal ein bisschen genauer darauf eingehen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Einiges hast du ja gerade auch schon genannt, dennoch ist das vielleicht nochmal sinnvoll, um ein bisschen Klarheit zu erlangen, was die Begriffe angeht. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen. Jetzt sind Modelle, wie das von Kotter, das du vorhin auch genannt hast, natürlich sehr klassisch und ich denke auch, dass das jetzt zwei Extreme sind und es sicherlich vieles dazwischen gibt. Partizipation ist beispielsweise sicherlich etwas, dass auch ohne das Thema Agilität in vielen Change Management Ansätzen eine entscheidende Rolle spielt und iterative Vorgehensweisen kennt man auch aus systemischen Ansätzen. Dennoch ist eine Begriffsabgrenzung, gerade beim wissenschaftlichen Arbeiten natürlich wichtig und ich versuche den Begriff agiles Change Management dadurch etwas greifbarer zu machen.

Was ist deine Meinung, wenn du das jetzt so hörst und was wären Aspekte, die für dich charakteristisch für ein agiles Change Management sind?

E XXII: Das ist eine schöne Beschreibung, die ich auch absolut teile. Ich glaube, in unseren Projekten verfolgen wir auch eher den systemischen Ansatz, deswegen kann ich mich sehr gut damit identifizieren. Vielleicht zwei oder drei Gedanken dazu: Das eine ist, ich glaube, wie du gerade schon selbst gesagt hast, es nicht immer Eins oder Null. Es ist vermutlich so ein Kontinuum. Ich finde zum Beispiel an der Frage, wer den Change-Prozess initiiert, da ist das sehr schön deutlich. Also, in den allermeisten Fällen ist es tatsächlich so, dass das Top-Management den Change initiiert, aber die Umsetzung mit einem sehr hohen Partizipationsgrad einhergeht. Und dann ist ja die Frage, ist das jetzt dennoch agil oder nicht? Ich weiß es nicht. Aber, es hat auf jeden Fall agile Elemente. Veränderung rein „bottom-up" hat bei uns in den Projekten oftmals die Herausforderungen dann auch das Top-Management Commitment zu bekommen. Also, wenn das sozusagen von unten startet, dann ist die Frage, wie man dann das Top-Management dazu bekommt, dass es die Veränderung auch „sponsert" und den vollen Fokus daraufsetzt. Deswegen gibt es da so unterschiedliche Bandbreiten. Es gibt da ein ganz spannendes Buch, das heißt „Sustaining Change" von Deborah Rowland, das kann ich dir nur empfehlen, falls du das noch nicht kennst. Da gibt es auch so verschiedene Ansätze, die von „top-down" bis ganz selbstorganisiert reichen und das basiert auch auf qualitativer Forschung. Ich glaube, was die Ziele von Change angeht, ist, nach meinem Verständnis, immer die Unterstützung der Business-Ziele im Fokus. Also, für mich ist Change in dem Sinne nie ein Selbstzweck. Das heißt, für mich geht es immer darum, was die Organisation erreichen will und was ihre Ziele sind. Und da haben wir bei uns beispielsweise ganz unterschiedliche Anwendungsfelder. Wir haben eine Abteilung, die baut neue Vergütungsmodelle für Organisationen. Wenn beispielsweise eine Vertriebsorganisation das Vergütungsmodell umstellen möchte, dann wird dieser Prozess auch durch Change Management begleitet. Das wird tatsächlich oft in einem recht klassischen Wasserfall-Projekt gemacht, weil es von der Komplexität überschaubar ist. Du musst ein Modell entwickeln, du testest das, dann führst du das ein und dann setzt du es um, und fertig. Da kannst du quasi relativ gut einen Projektplan machen und entlang dessen, kann man schon ein relativ gutes Change Management machen. Auf der anderen Seite gibt es eben sehr komplexe Fragestellungen, bei denen es dann irgendwie darum geht, eine gesamte Businesstransformation zu begleiten. Und da geht das natürlich überhaupt nicht. Da muss man die Komplexität irgendwie herunterbrechen, in Iterationen und man muss in Piloten denken und viel kontinuierlicher arbeiten.

Interviewer: Man hat ja auch in der Stacey Matrix diese Unterscheidung zwischen kompliziert und komplex. Das gilt ja oft als Entscheidungsgrundlage für die Sinnhaftigkeit des Einsatzes von agilem Arbeiten. Wäre das also auch im Change Management ein Kriterium, anhand dessen man festmachen kann, ob ein agiles Vorgehen im Change sinnvoll ist?

E XXII: Das Buch von Deborah Rowland, das ich gerade genannt habe, das sagt zum Beispiel, wenn eine geringere Komplexität herrscht, der Kontext also eher kompliziert oder vielleicht auch sogar einfach ist oder, wenn es dringend ist, also, wenn man zum Beispiel in einer Notsituation ist, dann ist das iterative Vorgehen eben nicht so das Erfolgversprechende. Du brauchst es vielleicht bei einfachen Veränderungen einfach nicht, weil es zu aufwändig ist. Und bei einer Notsituation geht das manchmal einfach nicht schnell genug, wenn du erst „bottom-up"-Partizipation einbringst. Also, wenn wir zum Beispiel von heute auf morgen alle auf Home-Office umstellen müssen, dann ist das ja ein riesen Change. Da kannst du aber nicht erst einmal drei Monate lang irgendwelche Fokusgruppen machen und so etwas. Das funktioniert halt nicht. Von daher finde ich, das ist ein spannender Gedanken, sozusagen immer zu überlegen, was die Ausgangssituation auf der Business-Seite ist und wie komplex das genau ist. Und da hilft dann so eine Stacey Matrix Logik absolut.

Interviewer: Okay, verstehe. Gibt es denn noch weitere Kriterien für dich, anhand denen du festzumachen würdest, ob man eher mehr planbasiert oder mehr iterativ und agil vorgeht im Change Management? Also, neben der Dringlichkeit und Komplexität, die du jetzt gerade angesprochen hast.

E XXII: Ja. Ich finde, der Reifegrad der Organisation im Umgang mit Veränderungsprozessen ist entscheidend. Und insbesondere auch der Reifegrad im Umgang mit Komplexität von den Personen, die den Veränderungsprozess im Hinblick auf das Change Management verantworten oder leiten sollen. Ich habe beispielsweise einen Kunden im öffentlichen Bereich, den wir gerade bei einem ziemlich großen Veränderungsprojekt begleiten. Die führen eine Software, also um genau zu sein, SAP, ein. Und SAP geht in einer agilen Methodik vor, um dieser riesen Komplexität gerecht zu werden. Also, das ist ein unfassbar großes Projekt. Aber die Organisation selbst ist mit dieser Vorgehensweise total überfordert, weil die das noch nie gemacht haben. Wir begleiten sozusagen die Change Perspektive dazu. Und da kommt es auch immer wieder dazu, dass genau dieses iterative Vorgehen, eben zu Fragen führt: Was machen wir denn in dem halben Jahr? Wo ist denn unser Grundlagenkonzept? Die sagen dann zu uns, ihr müsst doch jetzt mal so ein Gesamtkonzept entwerfen, wie wir jetzt die nächsten Jahre im Change Management vorgehen. Und da sagen wir dann, das könnten wir gerne machen, aber das müssen wir halt alle drei Monate neu schreiben,

weil es sich ja ständig ändert. Diesen Prozess, dass hinzubekommen, das ist gar nicht so einfach. Wir machen ihn deswegen jetzt nicht klassisch, weil das, aus unserer Sicht, nicht funktioniert. Aber, wir versuchen die Planbarkeit da ein bisschen zu erhöhen. Wie sind da jetzt zum Beispiel auf 3 Monats-Zyklen gegangen und haben das nochmal auf 2 Wochen-Zyklen heruntergebrochen, sodass man beim Kunden das Gefühl von Planbarkeit erhöht. Denn, ich sage mal, die Toleranz für Unsicherheit ist nicht hoch genug, als dass die das anders aushalten würden. Und dann darf man auch die ganzen unternehmenspolitischen Dinge nicht vergessen. Wie, dass dann zum Beispiel zwischendurch auch mal die Leitungsfunktion der Organisation nachfragt, wie es aktuell steht, wie der Plan ist und was als nächstes gemacht wird. Dann dieses Gefühl zu haben, dass ich der Person auf Anfrage keinen Plan liefern kann, obwohl das der Arbeitsmodus ist, wie es immer funktioniert hat, das ist schon so eine Hemmschwelle. Also, da eben mal keinen detaillierten langfristigen Plan aufzusetzen. Mittlerweile gibt es da jetzt ein paar agile Piloten. Ein Teilprojekt wird jetzt auch noch agil umgesetzt und die machen jetzt ihre ersten Schritte. Aber, das hat echt einiges an Überzeugungskraft gekostet und das tut es auch immer noch.

***Interviewer:* Denkst du, dass an der Stelle auch ein Stück weit die Grenzen von einem agilen Change Management oder agilen Vorgehensweisen im Change liegen?**
E XXII: Ich würde das gar nicht als Grenze beschreiben, weil die Alternative ist es in dem Fall dann nicht auf ein klassisches Vorgehen zu gehen. Ich glaube, in dem Fall gibt es die Alternative sozusagen nicht. Das ist so ein komplexes Projekt, das wäre der Tod, wenn wir das machen. Ich glaube allerdings auch, damit umzugehen ist definitiv die größte Herausforderung, die agil hat. Eine andere Herausforderung ist, wenn man eben klare Business-„Targets" hat, die man erfüllen muss. Das heißt, wenn es irgendwie klare Ziele gibt, die vielleicht sogar an eine gewisse „Timeline" gekoppelt sind. Ich denke jetzt beispielsweise an einem „IPO", einen „Merger" oder so etwas in der Art, das teilweise wirklich hart getaktet ist. Das dann in Einklang zu bringen mit der agilen Vorgehensweise, da liegt glaube ich, auch eine große Herausforderung.
***Interviewer:* Und wie geht ihr damit um? Seid ihr dann sehr individuell unterwegs und schaut einfach jeweils, wie viel Agilität ihr in das Change Management hineinbringen könnt und wie viel Planbarkeit die Organisation auch braucht?**
E XXII: Ja, genau. Deswegen bin ich auch so ein bisschen über diese Eins und Null-Logik gestolpert. Das gibt es in der Praxis ja nie. Also, bei uns ist es nie so, dass wir entweder klassisches oder agiles Change Management machen, sondern das ist immer so ein Pendeln dazwischen. Es geht also darum, herauszufinden, wie viel Planungssicherheit der Kunde braucht und wie viel auch vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung oder der fachlichen „Work-Streams" Sinn macht. Würde SAP jetzt ein Wasserfall-Projekt machen und wir gehen im Change daneben agil vor, dann würde das wahrscheinlich auch irgendwie zu Irritationen führen. Also, es ist wichtig da, sozusagen, immer so ein bisschen zu spielen und vielleicht auch mal einzelne Formate einzuführen, selbst wenn man eher versucht zu planen, weil der Kunde das zumindest am Anfang braucht. Aber da kann man dann trotzdem schon mal so etwas wie Retrospektiven und kürzere Planungs-Zyklen einführen. Also, man kann den Kunden vielleicht auch mit auf eine Reise nehmen. Wir hatten beispielsweise auch einen Kunden, der wollte im Angebot einen Plan für die ersten hundert Tage haben. Das fanden wir schon ganz spannend, wir hatten ja das Projekt noch nicht mal gestartet. Und gerade in den ersten hundert Tagen, finde ich, entscheiden sich ganz viele Dinge, wie man vorgeht. Da wird jede Woche neu entschieden, was jetzt der nächste beste Schritt ist. Da gibt es zwar sozusagen einen groben Plan, was man machen will und sollte. Aber, auf Basis jeder neuen Erkenntnis entscheidet man weiter und baut dann erst so einen Modus auf. Und dieses Bedürfnis, diese ersten hundert Tage schon vorgeplant zu haben, obwohl wir nur zwei Gespräche hatten und nicht einmal die Organisation kannten, das fand ich ganz spannend. Und das war für uns ein klares Zeichen, dass wirklich dieser Wunsch nach einem klassischen Vorgehen besteht. Und wir haben dann eben gesagt, wir können das jetzt so machen, aber wir glauben halt nicht, dass es sinnvoll ist und diese hundert Tage dann tatsächlich so aussehen. Wir werden sicherlich in kürzeren Zyklen arbeiten müssen.

***Interviewer:* Ja, spannend. Allein dadurch lernt man ja eigentlich auch schon wieder recht viel über eine Organisation. Mal noch ein anderes Thema: In der Literatur wird teilweise gesagt, in einer komplett agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist da deine Meinung dazu? Hast du da auch Erfahrungen, beratet ihr vielleicht auch Organisationen, die komplett agil aufgestellt sind?**
E XXII: Das ist eine gute Frage. Also, ganz agile Kunden haben wir tatsächlich selten. Das könnte deine These stützen. Vielleicht ist das so, weil die das sozusagen in diesem Sinne nicht brauchen. Ich würde es wahrscheinlich eher vom Reifegrad abhängig machen. Also, auch eine agile Organisation kann ja mit dem Modus, in dem sie aktuell arbeitet, nicht zufrieden sein. Nehmen wir mal das Beispiel Zalando. Das ist jetzt kein Kunde von uns. Aber, ich finde, das ist immer ein gutes Beispiel. Die sind ja als sehr agiles IT-Start-up mit einer Plattform gestartet und haben sich immer mehr zu einem Logistikunternehmen entwickelt. In Logistikunternehmen, da geht es um Prozesse, da geht es um Standards und da geht es darum, jeden Cent an Effizienten in Prozessen herauszuquetschen. Ich kann mir schon vorstellen, dass das ein riesen Change für die war. Das heißt, nur weil man agil ist, heißt das nicht, dass man nicht einen Change hat. Und ich glaube, gerade auch in die Richtung, was Professionalisierung von Strukturen angeht, gerade beim Skalieren, beim größer werden wird auch da ein Change Management benötigt. Das kann mit Sicherheit auf agilen Prinzipien fußen und hat dadurch den Vorteil, dass man diese Prinzipien nicht erst einführen muss, um auch das Change Management agil zu gestalten. Aber, es bedarf, glaube ich, trotzdem immer noch einer systematischen Begleitung durch Formate, durch Kommunikation, etc. Das heißt, ich würde sagen, das brauchen die trotzdem. Es ist aber wahrscheinlich deutlich leichter. Ich glaube schon, dass Organisationen, die nach agilen Prinzipien arbeiten, eine höhere Veränderungsfähigkeit haben, weil sie sich öfter hinterfragen. Und, weil sie die Offenheit mitbringen, Dinge zu verändern. Also, diese Anpassbarkeit, die Agilität ja ausmacht, das ist ja im Kern der DNA. Deswegen glaube ich, dass es da einfach viel besser funktioniert.

***Interviewer:* Ja, das kann ich sehr gut nachvollziehen. Was sind deine Empfehlungen an Führungskräfte oder auch interne Change Manager für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit?**
E XXII: Was unserer Erfahrung nach manchmal ganz plakativ und platt klingt, aber tatsächlich ein ganz extremer Wirkungshebel ist, ist die Kommunikation einer Art Vision. Wir sprechen ja im Agilen nicht von einem Ziel, also, zu dem Datum haben wir das und das gemacht. Aber, eine Art Zielbild, eine Vision zu haben, wie es denn aussieht in der Zukunft und warum man diesen ganzen Change überhaupt macht, das ist wichtig. Da geht es nicht nur um die Inhalte, sondern auch wirklich darum, eine überzeugende Story zu schaffen, die motiviert, die inspiriert und die den Leuten Lust macht auf die Veränderungen. Gerade bei dem Kunden, von dem ich eben gesprochen hatte, dem aus dem öffentlichen Bereich, da werden ganz viele Prozesse umstellt, ganz viele Arbeitsweisen werden sich zukünftig verändern und die Kommunikation dazu war bislang sehr nüchtern. Also, da wurde nur gesagt, wir machen gerade das, dann kommt das, und hier machen wir viele Workshops und so weiter. Aber wichtig ist es eben, sozusagen eine „Story" daraus zu bauen. Also, warum das so toll ist, was das für ein Potenzial beinhaltet und wie schön die Zukunft werden kann, wenn die digitalen Prozesse mal moderner sind. Oder auch, was das für Effizienzen für die Mitarbeiter schafft. Das ist etwas, das, aus unserer Sicht, ein ganz entscheidender Hebel ist. Das Entscheidende ist auch, dass Führungskräfte auf allen Ebenen die gleiche Sprache sprechen. Und die spannende Frage ist eben, wie gelingt es, dass alle Führungskräfte diese frohe Botschaft erzählen und das auch noch auf eine Art, die irgendwie ansteckt und Lust auf Neues macht? Das ist, glaube ich, einer der allergrößten Hebel, um einen Change gut hinzubekommen.
***Interviewer:* Das heißt, das Ziel ist vielleicht nicht mehr so klar, wie es in der Vergangenheit war, oder wie man es in eher klassischen Ansätzen versucht zu definieren. Und es geht stattdessen eher um eine grobe Vision, die eine Richtung vorgibt, auf dem Weg aber auch angepasst und konkretisiert wird?**
E XXII: Richtig. Ja, genau. Und da kann man auch viel schöner mit Emotionen und Gefühlen arbeiten. Wie fühlt sich das Arbeiten an, wenn wir das geschafft haben? Was sind so unsere Erfolge, die wir dann verzeichnen können? Das ist also etwas weniger technisch und kognitiv.

***Interviewer:* Okay. Ich würde gerne nochmal kurz auf die Vorteile von agilem Change Management zu sprechen kommen. In deinen Antworten kamen dazu bereits immer wieder Aspekte auf. Kannst du dennoch nochmal darauf eingehen, wo deiner Meinung nach konkret die Vorteile eines agilen Change Managements liegen, bzw., wo das Change Management tatsächlich von Agilität profitiert?**
E XXII: Also, ich glaube, der allergrößte Vorteil ist eben, dass die Komplexität handhabbar wird. Also, man bricht die Komplexität runter, indem man nicht alles durchplant, was man sowieso nicht planen kann. Das ist der allergrößte Vorteil. Ich finde, der zweite Vorteil ist die Reaktionsfähigkeit. Es passieren immer Dinge in Change-Prozessen, die man so nicht vorhersieht. Irgendwelche Risiken tauchen auf, Hindernisse, aber vielleicht auch spontane Erfolge, mit denen man nicht gerechnet hat. Und ich glaube, es ist ganz wichtig, das aufzugreifen und umsetzen zu können. Gerade ist beispielsweise das Thema aufgekommen, dass bei einem Kunden durch Corona jetzt Budgets gestrichen wurden. Deswegen treten gerade bei diesem Projekt jetzt massive Ressourcen-Thematiken auf. Das heißt, da gibt es jetzt Diskussionen über die Ressourcen und Fragen darüber, wie es weiter geht. Hätte man das jetzt alles im Vorhinein detailliert geplant, hätte man die Pläne alle wegschmeißen können. Jetzt muss man sich eben auf das Thema Ressourcen und Kapazitäten fokussieren und schauen, dass man die zusammenbekommt und, dass man die Stakeholder an den Tisch bringt. Das sind jetzt eben gerade die wichtigsten Dinge. Und das kann man nur, wenn man jetzt auch die Möglichkeit hat, darauf einzugehen und nicht sozusagen seinem vorgefertigten Plan folgt, in dem Corona halt nicht enthalten war. Das ist, glaube ich, ganz entscheidend. Ich glaube, was auch wichtig ist bei dem Agilen, sind gar nicht nur die Vorgehensweisen und das Iterative, sondern auch die Prinzipien, die dahinter stecken. Also, die Haltung, wir probieren lieber mal etwas aus, als es perfekt durchzudenken. Wir können es immer nochmal revidieren. Wir können es nochmal anders machen. Und auch die Haltung, dass alle Dinge so sind, wie sie sind und das irgendwie einen Grund hat und es so, in gewisser Weise, vielleicht auch sogar mal funktional war. Gerade, wenn man so Richtung Kultur-Veränderungen geht, ist es entscheidend, ein gewisses Fingerspitzengefühl zu haben und zu verstehen, dass sich manche Muster eben aus guten Gründen eingeschlichen oder etabliert haben. Und wenn man die aufbricht, dann braucht man eben ein Verständnis für die Menschen und für die Hintergründe. Also, es braucht auch eine sehr personenzentrierte Haltung dahinter. Und das sind, glaube ich, auch Prinzipien, die ich jetzt bei dem, was du als agiles Change Management beschreibst, auch wieder erkannt habe.

***Interviewer:* Ja. Okay. Vielleicht noch eine letzte Frage, diesmal in Hinblick auf die Zukunft. Was denkst du, wo entwickelt sich das Change Management hin? Worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze im Change dabei spielen?**
E XXII: Ich glaube, dass diese, die einzige wirkliche Zukunft sein werden. Ich glaube nicht, dass sich andere Change Management Ansätze groß durchsetzen. Wir sehen das auch gerade in der Beratungswelt. Die Projekte werden kaum noch klassisch umgesetzt, zumindest nicht die Komplexen, sage ich mal. Wir leben in einer komplexen Welt und deswegen sind auch viele Themen einfach sehr komplex. Dementsprechend muss sich das Change Management, wie ich eingangs gesagt habe, auch anpassen. Es ist ja kein Selbstzweck, sondern es geht immer darum, die „Business" Ziele zu unterstützen, dafür Akzeptanz zu schaffen und zu fördern, dass die Organisation als gesamtes System funktioniert. Dementsprechend glaube ich, umso mehr Komplexität Organisationen erleben, umso mehr werden auch Change Management Ansätze dieser Komplexität gerecht werden müssen. Und das klappt aus meiner Sicht, eben nur mit diesen agilen Prinzipien, die dahinter stehen. Von daher ist das, glaube ich, tatsächlich schon weitestgehend im Präsens angekommen. Aber, das ist auch die Zukunft.

Interviewer: ***Super, vielen Dank schonmal an der Stelle. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?***
E XXII: Nein, nicht wirklich. Das Einzige worüber ich, jetzt auch in Vorfreude auf den Termin, nochmal nachgedacht habe ist: Agil bedeutet ja Partizipation. Ich glaube aber auch, dass Change oft noch einen hohen Anteil von Top-Management „Sponsoring" braucht. Nicht im Sinne einer Direktive, dass die sagen, was gemacht werden muss. Aber, ich glaube, dass viele Change-Prozesse die Ansage brauchen, dass sich jetzt etwas verändern muss. Nicht wie. Und auch nicht was. Aber, dass man sich verändert. Solange das nicht kommt, wird es schwierig. Ich habe da auch negative Erfahrungen gemacht. Da wurde zum Beispiel auf der zweiten Ebene beschlossen, wir brauchen jetzt eine Veränderung und wir gehen die auch mal agil an und die Geschäftsführung hat das Ganze dann wieder einkassiert und hat gesagt, wir müssen erst einmal andere Dinge tun. Deswegen, glaube ich schon, bei aller Agilität, Selbstorganisation und „bottom-up" Veränderung bedarf es in vielen Fällen den Anstoß oder zumindest das volle „Commitment" vom Top-Management. Da bin ich ganz sicher. Und ich glaube aber auch, dass das dann trotzdem agil sein kann. Das muss dem nicht widersprechen. Das ist, glaube ich, noch ein wichtiger Punkt. Es wird ja oft darauf geschaut, was die Organisation braucht und was man als Change Manager braucht. Ich glaube aber, so dieser Umgang mit Komplexität, Paradoxie und Ambiguität, das ist, glaube ich, so eine Zukunftskompetenz, die alle Führungskräfte brauchen. Und ich glaube, umso mehr die wächst, umso mehr kann auch agiles Change Management erfolgreich sein.
Interviewer: ***Ja. Und wahrscheinlich braucht es das nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch bei allen anderen Mitarbeitern.***
E XXII: Absolut, das stimmt. Besonders da. Ja. Spannendes Thema!

Experteninterview XXIII

Experte/ Code	E XXIII
Aktuelle Funktion	Consultant Organizational Development and Transformation
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	20 Jahre
Interviewdatum	13.02.2021
Interviewdauer	35 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Telefonisch

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz etwas zu deiner Tätigkeit und zu deiner Erfahrung im Bereich Organisationsentwicklung bzw. Change Management sagen?**
E XXIII: Gerade bin ich in einem großen deutschen Konzern in einer Abteilung tätig, die sich „corporate"-seitig um Transformationen kümmert. Wir haben in diesem Bereich mehrere Stränge, die wir verfolgen und ein Schwerpunkt ist im Moment das Thema Zusammenarbeit. Wir haben uns auch sehr stark auf das Thema Führung fokussiert, aber wir wissen, dass Zusammenarbeit genauso wichtig sein wird, wie Führung. Deshalb haben wir gesagt, wir legen den Fokus mal auf die Zusammenarbeit und schauen, wie wir die Organisation unterstützen können. Wo wir uns im Moment schwerpunktmäßig um die Zusammenarbeit kümmern, das ist in „cross-business-unit"-Themen. Wir haben digitales „Business", das nicht in einem Geschäftsbereich entstehen kann, sondern quer über alle Geschäftsbereiche liegt, deshalb ist diese „cross-business-unit"-Zusammenarbeit so wichtig. Die funktioniert im Moment aber noch nicht ganz so gut und da kümmern wir uns drum. Ein weiterer Aspekt ist, wenn du dieses digitale „Business" „end-to-end" denkst, dann wird „Partnering" immer wichtiger. Das heißt, es geht darum, wie die Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern funktioniert. Gerade in einem digitalen „Business" gibt es mannigfaltige Partner mit unterschiedlichen Anforderungen, da geht es stark in die „Open Source"-Richtung und da ist das wirklich sehr breit gefächert, anders als beim klassischen Geschäft, das wir normalerweise hatten. Und auch da schauen wir also, wie wir Bereiche, die sich agil aufgestellt haben, unterstützen können, damit die Zusammenarbeit mit ihren Partnern besser läuft. Und zu meinem Hintergrund: Ich habe schon sehr viel gemacht. Eigentlich bin ich Diplomingenieur. Ich arbeite seit 20 Jahren im Change-/ Organisationsentwicklungs-Umfeld. Ich habe auch mal HR gemacht und im Rahmen davon ein „agile Lab" geleitet. Dort haben wir für die agile Organisation HR-Instrumente entwickelt, die gerade übrigens wirklich im Unternehmen skaliert werden. Das hat eine Weile gedauert, aber die skalieren gerade tatsächlich und das freut mich natürlich unheimlich. Deshalb bin ich, was agil betrifft, auch sehr gut ausgebildet.

***Interviewer:* Super, vielen Dank. Kommen wir mal auf den Begriff bzw. die Thematik agiles Change Management zu sprechen. Hast du speziell damit auch Berührungspunkte, ist das etwas, das ihr verwendet?**
E XXIII: Also, wir bezeichnen das nicht so. Wenn wir zum Beispiel agile Frameworks in einem Bereich einführen, dann ist das immer eine agile Transformation und dann wird diese Transformation mitberücksichtigt und geplant. Also, wir sprechen auch von Change Management, was integraler Bestandteil dieser Transformation ist. Aber, wir bezeichnen das Change Management dann nicht als agil, weil es für uns selbstverständlich ist, dass die Veränderung in Iterationen abläuft, wenn das „Business" in Iterationen arbeitet. Das ist für uns prozessimmanent und damit ist es nicht notwendig, nochmal speziell agil davor zu sagen.

***Interviewer:* Okay, verstehe. Vielleicht gehe ich am besten nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.

Wenn du das so hörst, passt das zu deinem Verständnis? Oder gibt es vielleicht auch noch weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch sind?
E XXIII: Ich muss sagen, wir sprechen eigentlich in diesem Sinne gar nicht von Change Management, sondern von Transformationen im agilen Kontext. Und du hast eigentlich alle Punkte genannt, die wichtig sind und, von denen wir auch sagen, dass sie erfolgversprechend sind. Was mir gefehlt hat, ist vielleicht noch, dass es nicht ausreicht, einer dieser Punkte anzugehen, sondern, dass es nur dann erfolgreich ist, wenn man das holistisch anwendet, also, wenn man die Punkte alle berücksichtigt. Lässt man einen Punkt weg, zum Beispiel die Offenheit, dann erzeugt das schon wieder diese Widerstände, die man aus dem klassischen Vorgehen kennt und, die man eigentlich umgehen will. Wenn keine Transparenz herrscht, dann kann man es in einem agilen „Setting" auch gleich lassen, denn das würde den Prinzipien komplett entgegensprechen, die man eigentlich implementieren will. Das heißt also, man muss die Sachen schon ganzheitlich in Gang setzen und nicht nur einzelne Punkte dessen. Das wäre eine Ergänzung, die ich jetzt noch hätte. Ansonsten hast du sehr viel gesagt, das auch unserem Verständnis entspricht. Was auch immer wichtig ist, sind die agilen Prinzipien. Auf denen basiert ja eigentlich auch der Change, der vorgenommen werden soll. Also, der Wandel von, Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern die Ziele vor und sagen ihnen, was die Aufgaben sind, das wäre die alte Vorgehensweise, hin zu, Ziele werden von den Teams abgeleitet und die Aufgaben werden selbstorganisiert entschieden. Dieses von - zu, das ist ganz wichtig und, das basiert natürlich auf diesen agilen Prinzipien.

Interviewer: Wenn man jetzt überlegt, wann so ein agiler Ansatz im Change Management Sinn ergibt, was würdest du da sagen? Du hast jetzt viel von agiler Transformation gesprochen, also dem Wandel hin zu einer agilen Organisation oder der Einführung agiler Arbeitsweisen. Ergibt das aber vielleicht nicht auch in klassischeren, hierarchischeren Unternehmen oder Projekten Sinn? Oder anders formuliert: Gibt es für dich Kriterien, an denen du das festmachen würdest, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Ansätze im Change Management eher sinnvoll sind?
E XXIII: Ich habe tatsächlich viel überlegt, als ich diese Frage im Vorfeld in deinem Leitfaden gelesen habe. Wir haben natürlich viele Bereiche in der Entwicklung, die agil arbeiten. Da sind die Produkte, die hergestellt werden eher softwarebasiert und dort ist es selbstverständlich, dass agil gearbeitet wird. Aber, wir haben auch andere Bereiche im Werk. Da ist, zum Beispiel, ein Bereich der hat 250 Mitarbeiter und 150 davon arbeiten am Band und die anderen in der Instandhaltung und in der Planung und im technischen Support und so weiter. Und die haben sich überlegt, dass sie, so wie sie aufgestellt waren und, wie sie gearbeitet haben, nicht mehr arbeiten wollen. Ich meine jetzt nicht die Leute am Band, die haben schon immer nach Effizienz- oder Lean-Prinzipien gearbeitet, sondern die anderen. Die haben sich dann, obwohl es so ein klassisches „Business" ist, auf den Weg gemacht und sie haben den Change agil aufgesetzt, inklusive der Beteiligung der Mitarbeiter und inklusive Transparenz und totaler Offenheit. Die haben gesagt, wir wissen, dass sich die Rollen verändern, aber wir wissen noch nicht genau wie, wir erarbeiten das gemeinsam. Und die Führungskräfte haben gesagt, normalerweise hätten wir das jetzt alles alleine bestimmt, aber das machen wir nicht, weil wir einfach auch gar nicht wissen, was das Beste ist und weil wir das gerne mit euch gemeinsam tun würden. Und die haben gesagt, wenn sich dann Job-Profile verändern, dann schreiben wir alle Jobs aus und jeder kann sich darauf bewerben und dann machen wir ein Team-„Staffing", sodass nicht nur die Führungskraft alleine entscheidet. Und wenn das klappt, dann bedeutet das natürlich auch, dass die Leute dadurch einen besseren Job haben. Also, auch in einem klassischen Umfeld ergibt ein agiles Vorgehen im Change, aus meiner Sicht, Sinn. Die Voraussetzung ist, dass die Führungskräfte sich öffnen und das auch zulassen und es wollen. Manchmal bedeutet das, dass sie Macht verlieren, wenn man das so nennen will. Aus der alten Perspektive heraus, kann man das so sehen, aber eigentlich ist das ja gar nicht so. Eigentlich gewinnen sie Macht und eigentlich gewinnen sie Anerkennung von Ihren Mitarbeitern, weil Mitarbeiter sich wahrgenommen und ernst genommen fühlen.
Interviewer: Okay. Und die Mitarbeiter müssen das auch wollen, oder? Es gibt ja vielleicht auch welche, die sagen, ich will lieber, dass man mir sagt, was ich zu tun habe. Vielleicht auch, weil sie es aus der Vergangenheit einfach so kennen.
E XXIII: Ja. Ich denke, jetzt gerade an einen Bereich und die Sorge einer Führungskraft, die mir erzählt hat, was sie gemacht hat. Und zwar hat die ihren Mitarbeitern gesagt, wenn ihr euch beteiligen wollt, dann schreibt doch bitte eure Namen auf einen Zettel. Weil sie nicht wusste, ob die Menschen so offen sind und ihr das sofort sagen würden, hat sie eine Box aufgestellt und dort durften die dann ihre Namen hineinwerfen. Sie hatte, also, wirklich befürchtet, dass ihre Mitarbeiter Scheu haben, auf sie zuzukommen und ihr das zu sagen. Und sie hat mir dann erzählt, dass sie wirklich Herzklopfen hatte, bevor sie die Box geöffnet hat, weil sie Angst hatte, dass sich niemand gemeldet hat und sie dann alleine dasteht und, dass, was sie eigentlich machen will, gar nicht machen kann, weil die Leute das nicht wollen. Sie war dann sehr erleichtert und positiv überrascht, dass sich eine bunte Vielfalt an Leuten ergeben hat und sie hatte das Gefühl, dass die Mitarbeiter sich irgendwie abgesprochen haben und geschaut haben, wer da am besten reinpasst und wer auch am besten für die Gruppe sprechen kann. Und die haben das dann auch so gemacht. Also, die Leute waren dann so etwas, wie Klassensprecher und sind dann mit dem, was in diesem Team erarbeitet wurde, wieder zurückgegangen und haben dann auch selbst die Mitarbeiter informiert. Das heißt, die Informationskaskade ist dann gar nicht von der Führungskraft ausgegangen, sondern von Mitarbeiter zu Mitarbeiter.
Interviewer: Okay. Um nochmal auf die Ausgangsfrage zurückzukommen, heißt das also, du würdest sagen, agiles Change Management macht prinzipiell Sinn, solange man ein paar Punkte, wie beispielsweise das „Commitment" der Führungskräfte und der Mitarbeiter, beachtet? Habe ich das richtig verstanden?
E XXIII: Also, was wichtig ist, ist, dass die Führungskraft erstmal bereit ist und sich darauf einlässt. Dass die von ihrem Mindset her so offen ist, dass sie das zulässt und, dass sie dahinter steht und das auch selbst treibt. Und in der Regel, ist es wichtig, sich Unterstützung zu holen. Das hat die Führungskraft, von der ich vorher erzählt habe, ja auch gemacht. Deshalb war ich ja dort. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte sich erst einmal bewusst werden, ob sie das überhaupt wollen und, dass sie sich dann, sozusagen, „enablen". Also die hat dann zum Beispiel viele Bücher

gelesen und sie hat sich zusätzlich dazu, dass sie sich selbst „enabled“ hat, eben Unterstützung geholt. Das ist auch das, was ich immer empfehlen würde. Also, sich einen Change Experten zu suchen, der einen unterstützt und das nicht alleine zu machen. Das Zweite ist natürlich, dass man wirklich mit allen offen kommunizieren muss. Wenn man schon so weit ist, dass man das machen will, dann kann man es ja auch kommunizieren.

***Interviewer:* Und wenn man nicht an dem Punkt ist, würdest du dann sagen, dann sollte man den Change lieber mit klassischeren Methoden angehen? Oder muss man vielleicht auch einfach immer ein bisschen schauen, wie viel Agilität die Leute im Change vertragen?**

E XXIII: Ich glaube nicht, dass man schauen muss, wie viel die Leute vertragen, denn die Leute vertragen in dem Sinne schon ganz schön viel. Also, wenn du sie ernst nimmst und, wenn du sie wie erwachsene Menschen behandelst, dann vertragen die eigentlich alles. Es geht wirklich nur darum, ob die Führungskräfte sich das zutrauen oder nicht. Ob sie damit schon einmal positive Erlebnisse hatten oder sagen, dass sie das wollen, weil sie sagen alles andere ist antiquiert. Also, es liegt viel an den Führungskräften, gerade in einem klassischen Umfeld. In einem agileren Umfeld, ist in der Hinsicht schon viel mehr möglich, einfach durch die Prinzipien und durch die Routinen, die schon verankert sind.

***Interviewer:* Vielleicht noch eine andere Frage dazu, wenn du jetzt auch nochmal das agile Umfeld ansprichst: In der Literatur, beispielsweise im Zusammengang von Laloux und der „Teal“-Organisation, wird teilweise gesagt, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es kein Change Management mehr braucht. Was ist da deine Meinung dazu? Ist das tatsächlich so oder wird die Thematik vielleicht einfach nur anders bezeichnet und verortet, aber irgendwie braucht es dennoch jemanden, der die Verantwortung für das Thema übernimmt und es treibt?**

E XXIII: Das ist nicht von Anfang an in den Leuten drin, das ist ja völlig klar. Es gibt auch immer wieder Herausforderungen diesbezüglich, und zwar, insbesondere dann, wenn die Prinzipien nicht umfassend eingeführt wurden oder die Einführung dieser agilen „Frames“ nicht richtig gemacht wurde. Ich erzähle mal ein Beispiel. Wir haben einen Bereich, der auch Agilität eingeführt hat. Die haben sich bei mir gemeldet und haben gesagt, dass sie Herausforderungen haben. Bei „SAFe“ gibt es ja am Ende jedes „Sprints“ einen Block, bei dem „Improvement“ gemacht wird. Also, die haben eine Zeit vorgesehen, in der sie diese Verbesserungsarbeit machen. Und die haben mir gesagt, sie haben das eingeführt und es läuft schon seit 3 bis 4 Monaten und die Qualität von dem, was sie da rausbekommen, die ist schlecht. Also, die Leute beteiligen sich nicht und sie bekommen da nichts raus oder zumindest nichts, bei dem man sagen würde, das ist die Zeit wert, die man dafür investiert. Und das zeigt eigentlich, dass das nicht von vornherein automatisch so funktioniert. Die Leute sind nicht automatisch so, sondern erst die Routinen erlauben es, sich immer wieder anzupassen und kontinuierlich zu schauen, was man verbessern kann und wie man anders arbeiten könnte. Dann gibt es die Retrospektiven, die ja auch regelmäßig gemacht werden. Die stellen den Change-Aspekt jetzt nicht aus technischer Sicht, sondern von den Menschen und der Zusammenarbeit her in den Vordergrund. Und dann bedarf es der Arbeit am System selbst. Das wird aber oft nicht gemacht oder es wird vernachlässigt. Es ist nicht ausreichend, dass man Retrospektiven auf Teamebene macht, man muss auch das System weiterentwickeln. Dafür gibt es natürlich auch Routinen. Die Frage ist nur, ob das in der Praxis so gemacht wird oder nicht. Oftmals sieht man, dass es an solchen Sachen krankt. Wenn man Agilität einführt, dann werden ja auch Rollen transformiert. Das heißt, die hierarchische Führungskraft tritt in den Hintergrund und hat weniger Verantwortung, dafür haben andere Rollen mehr Verantwortung. Oft ist es in der Realität aber zum Beispiel so, dass die Kostenstellen-Verantwortung noch immer in der Hierarchie liegt und damit auch die Ressourcen-Steuerung vermeintlich noch dort ist, obwohl sie eigentlich in der Ablauf-Organisation sein sollte. Wenn so etwas nicht sauber eingeführt wird, sodass die Rollen klar sind und auch klar wird, inwiefern sich die Hierarchie verändert, dann werden die Führungskräfte immer Macht ausüben, obwohl das eigentlich kontraproduktiv ist für das Gesamtsystem. Also, was ich sagen will, ist, wenn das nicht sauber eingeführt wird, dann hat man immer mit Herausforderungen zu kämpfen. Oder, wenn nicht alle Routinen so umgesetzt werden, wie es eigentlich erforderlich ist. Oder, wenn man merkt, dass nicht alle Prinzipien eingehalten werden. Ich habe ein gutes Beispiel in einem Geschäftsbereich bei uns erlebt. Die haben direkt 25.000 Leute in eine agile Transformation gebracht. Und das wurde tatsächlich, ich hätte jetzt fast gesagt, durch ein holistisches Change Management begleitet. Die haben schon von einer Transformation gesprochen, aber sie haben auch Change-Aspekte verwendet. Die haben das, also, eingeführt und danach regelmäßig nach 2 bis 3 Monaten Feedback aus der gesamten Organisation eingeholt. Und die haben das transparent gemacht und mit den Mitarbeitern daran gearbeitet, dass die Rückmeldungen, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt, aufgegriffen und abgearbeitet werden. Das hat sehr gut funktioniert. Und das wurde natürlich begleitet von Leuten, die Ahnung von Change haben. Die Mitarbeiter haben das sehr positiv wahrgenommen.

***Interviewer:* Ja, perfekt. Wenn du Führungskräfte oder auch Change Manager berätst und begleitest, was sind da deine Empfehlungen für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit? Das kam jetzt an der ein oder anderen Stelle schon durch, kannst du die wichtigsten Punkte trotzdem nochmal kurz zusammenfassen?**

E XXIII: Auf jeden Fall sollten sie authentisch bleiben und das Wichtigste dabei ist, dass sie selbst offen sind und das auch aussprechen. Jeder, auch die Führungskräfte, hat Unsicherheiten. Und wichtig ist es, das, als Führungskraft, auszusprechen und zu sagen, klassischerweise wird von mir erwartet, dass ich die Lösung habe, aber in dem Fall habe ich sie halt nicht. Ich empfehle also, sich hinzustellen und zu sagen, ich habe die Lösung nicht, aber ich habe eine Vision, wo es hingehen soll und ich vertraue euch und uns, dass wir das gemeinsam schaffen und gestalten. Das würde ich raten.

Interviewer: ***Ja, verständlich. Vielleicht noch eine Frage in Hinblick auf die Zukunft: Was denkst du, wo entwickelt sich das Change Management hin? Jetzt sagst du ja, ihr sprecht gar nicht so viel von Change Management, sondern eigentlich eher von Transformation. Was glaubst du, wie geht da die Reise weiter? Und was denkst du, welche Rolle insbesondere auch agile Ansätze in Veränderungsprozessen spielen werden?***
E XXIII: Wenn ich mir so anschaue, was passiert, ob es jetzt um Kulturentwicklung geht oder um sonstige Themenfelder, dann geht es sehr stark dahin, kleinere Schritte zu machen und dann zu schauen, ob sich nicht bereits wieder etwas an den Rahmenbedingungen verändert hat und, ob sich dadurch auch im Change etwas verändern muss. Also, stärker den agilen Ansatz zu fahren, weil die Umwelt sich so schnell verändert, dass klassische Changes dann tatsächlich an Grenzen stoßen und die Bereitschaft der Mitarbeiter große, starre Change Prozesse anzugehen in einem volatilen Umfeld nicht wirklich vorhanden ist. Was mir als Wort jetzt in den Kopf kommt, ist das Thema „Nuggets". Also, kleine Sachen anzugehen, die eine Wirkung haben und nicht direkt das große Rad zu schwingen. Eben zuerst einmal klein anzufangen und dann zu schauen, wie es läuft, was sich verändert und dann dementsprechend weiterzumachen. Was dabei immer eine Voraussetzung ist, ist, dass man eine Vision hat, wo es längerfristig hingehen soll. Wenn diese Vision nicht da ist, dann wird es schwierig. Deshalb würde ich auch jeder Führungskraft am Anfang raten, Visionsarbeit zu machen. Da müssen sie auch ihre Mitarbeiter einbeziehen, aber die Hauptverantwortung, was die Vision betrifft, liegt, meiner Meinung nach, schon bei der Führung. Also, die muss den Prozess gestalten, treiben, andere einbinden und sagen, so könnte es sein, habt ihr ein Feedback dazu?

Interviewer: ***Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du ergänzen möchtest? Fällt dir noch etwas Wichtiges zum Thema agiles Change Management ein?***
E XXIII: Also, Führungskräfte haben natürlich schon eine wichtige Rolle in diesem Change- oder Transformationsprozess, wie auch immer man das nennen will. Sie können entweder verhindern, dass es gut läuft, sie können das Ganze verzögern oder, sie können es so positiv beeinflussen, dass es gut wird. Dabei spielt die Qualifikation dieser Führungskräfte eine wesentliche Rolle. Das beinhaltet nicht nur das Lernen, im Sinne des Lesens eines Buches, sondern auch das Rauszugehen. Sich also auch mal anzuschauen, wie es bei anderen funktioniert oder mal etwas auszuprobieren, selbst zu experimentieren und Dinge dann auch erleben zu können, das ist wichtig. Also, einfach selbst auch stärker ins Handeln, ins Umsetzen und ins Experimentieren zu kommen.

Experteninterview XXIV

Experte/ Code	E XXIV
Aktuelle Funktion	Manager People & Organisation
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	5 Jahre
Interviewdatum	19.02.2021
Interviewdauer	34 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn kurz sagen, was du beruflich machst und darauf eingehen, wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E XXIV: Okay, gerne. Ich arbeite seit Ende 2018 bei einer großen Beratung im Change Management Team. Davor war ich in einer Reederei tätig, da war ich auch für Change Management verantwortlich, allerdings nicht explizit. Meine Stelle hatte da eine andere Bezeichnung, die hieß „Process Manager für Sales, Customer-Services und Pricing", aber da habe ich unter anderem auch eine große Transformation begleitet. Da wurde versucht, selbst ein EAP-System zu entwickeln und zu implementieren. Nebenbei gab es große Prozess- und Rollen-Änderungen und ich habe in meiner Zeit dort diese Prozesse definiert. Dann habe ich die Leute auch geschult und erklärt, was die großen Veränderungen sind und was das dann für Auswirkungen auf die tagtägliche Arbeit haben wird. Mit dieser Erfahrung war ich gut vorbereitet für den Schritt in die Beratung. Jetzt arbeite ich auf Projekten, bei denen es um Veränderungen durch organisatorische Umstrukturierungen geht, um IT-Implementierungen im Kontext von „Mergers & Acquisitions" oder in „Post Merger-Integrations". Also, ich bin in vielen unterschiedlichen Szenarien und Kontexten als „Workstream Lead" oder „Subject Matter-Expert" für Change Management aktiv. Und das mache ich jetzt seit über zwei Jahren. Die Erfahrungen, die ich mitgebracht habe, die haben mir sehr viel geholfen. Aber klar, die Zeiten ändern sich und die Kunden orientieren sich an neuen Ansätzen, von daher bin ich auch selbst immer am Lernen.

***Interviewer:* Perfekt, vielen Dank. Das passt ja wunderbar. Bist du denn in dem Kontext auch schon mit dem Begriff oder mit der Thematik agiles Change Management in Berührung gekommen?**
E XXIV: Mit dem Thema Agilität, habe ich mich auseinandergesetzt. Unsere Kunden haben ein großes Interesse an agiler Transformation. Aber, wie ich mit meinen Kollegen Change Management durchführe, das ist nicht per se agil. Wir gehen nicht zu den Kunden und sagen, wir bieten ein agiles Change Management an. Wir sagen, wir sind agil und wir sind anpassungsfähig. Aber, wir vermarkten das nicht als agiles Change Management.

***Interviewer:* Okay, verstehe. Dann gehe ich am besten nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder gibt es weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch sind?
E XXIV: Nein. Also, mir fällt jetzt kein expliziter Punkt ein. Aber, ich würde sagen, die Punkte, die du genannt hast, sind wirklich das, was man heute mehr und mehr erlebt. Kunden verstehen nicht unbedingt, wie sie mit Veränderungen umgehen. Aber, sie wissen, dass es immer Veränderungen gibt. Und wir sind nicht mehr an dem Punkt, an dem es eine Veränderung gibt und dann die nächste. Das ist wirklich konstant und das sehen viele Kunden auch selbst. Wichtig ist, wie man damit umgeht und, dass man sagt, mit meiner Erfahrung bin ich vorbereitet für die kommende Veränderung, ich habe mich damit auseinandergesetzt und dann ist das nicht mehr so ein großer Schock für mich. Ich glaube, dieser Mindset-Shift ist sehr essenziell, damit man agil mit Veränderungen umgehen kann. Und was ich erlebt habe ist, dass, sobald man den Kunden zeigt, Veränderung zu verstehen und sie befähigt, diese zu meistern,

sie auch bereit sind, das dann selbst anzuwenden und für ihre Zwecke weiterzuentwickeln. Also, dass sie selbst Change Manager sein können und das dann in ihrer Organisation weiter vorantreiben.

***Interviewer:** Ja, spannend. Jetzt bist du ja gerade schon so ein bisschen auf eure Kundenprojekte eingegangen. Vorher hast du außerdem gesagt, ihr redet nicht davon, dass ihr agiles Change Management macht. Wie würdest du denn den Change Management Ansatz, den ihr bei euren Kunden verfolgt beschreiben?*
E XXIV: Also, ich würde sagen, dass die Change Management-Verfahren eher klassisch sind und, dass es da bestimmte Schritte gibt. Jedes Beratungsunternehmen hat da so seine Folien mit fünf verschiedenen Schritten. Und dann gibt es einen „Loop" oder eine Schleife, bei der man sagt, dass es iterativ ist. Aber, letztendlich können wir von unseren Referenzen und Erfahrungen her, sagen, schaut mal, das muss verankert werden. Und es ist wichtig, dass die Kunden dieses Verständnis haben, was da passiert und was sie selbst machen müssen. Das erlaubt, dass sie dann in vielen anderen Kontexten ausgerüstet und vorbereitet sind für zukünftige Veränderungen. Wir sind da nicht irgendwie dabei zu sagen, dass das dann agiles Change Management ist, sondern wir sagen einfach, das ist nachhaltig. Es ist nachhaltig, weil die Menschen dann wirklich diese Fähigkeit haben, sich damit auseinanderzusetzen und sie dann zukünftige Veränderungen besser meistern können.
***Interviewer:** Okay. Wenn ich das richtig verstanden habe, legt ihr also großen Wert auf Partizipation und Befähigung. Ihr geht teilweise auch iterativ vor, was ja alles auch Aspekte sind, die in einem agilen Change Management Ansatz eine große Rolle spielen. Ihr bezeichnet das aber nicht als agiles Change Management und seid an manchen Punkten auch recht klassisch unterwegs und verfolgt vorgegebene Schritte?*
E XXIV: Genau. Und dann geht es auch noch darum, diese Gedanken, Vorstellungen und Wahrnehmungen von Veränderung, die die Kunden haben auch zu ändern, sodass es dann wirklich eine nachhaltige Umstellung ist.

***Interviewer:** Okay. Wenn man jetzt überlegt, was die Vorteile eines agilen Change Managements sind und wo es vielleicht auch seine Grenzen hat, was würdest du da sagen?*
E XXIV: Ich würde sagen, dass der Punkt, dass Veränderungen von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben werden eine große Herausforderung darstellt aber, auch extrem wertvoll ist. Wenn wir im Projekt an dem Punkt sind, dann heißt es für uns, „our work is done here". Dann haben wir auf jeden Fall etwas geleistet und unsere Kunden können etwas mitnehmen und dann selbst weitermachen und sie können ihre Kollegen dann auch für zukünftige Veränderungen positiv beeinflussen. Also, sie können dann auch diese Veränderungsbegleitung übernehmen. Was auch sehr wichtig ist, ist, dass man sagt, dass das Ganze ein fortlaufender Prozess ist. Es gibt zum Beispiel nicht mehr nur eine IT-Implementierungs- oder Digitalisierungs-Maßnahme. Es gibt viele. Ich bin in einem Projekt, aber nebenbei haben unsere Kunden vielleicht 3 bis 4 andere Projekte und ihre Mitarbeiter und Führungskräfte sind einfach ein bisschen veränderungsmüde. Deswegen muss das, was wir in diesem einen Kontext machen auch in vielen anderen Kontexten anwendbar sein. Schwierig wird es, wenn Veränderung durch verschiedene Tools oder „Practices", die agil klingen, irgendwie gut verkauft wird. Also, wenn man zum Beispiel sagt, wir arbeiten jetzt alle mit „Jira" und wir sind jetzt agil und unsere Organisation wird dann auch weiterhin coole Tools oder neue Technologien haben. Ich denke, was essenziell ist, sind die Werte in der Organisation. Also, dass man anpassungsfähig ist, dass man wirklich „adapted" ist, dass man bereit und offen ist für neue Möglichkeiten, dass man Veränderungen versucht zu akzeptieren und diese Herausforderung dann wirklich mutig meistert, anstatt sofort in den Widerstand zu gehen. Es ist also, dieser Mindset-Shift, der das alles erst nachhaltig macht. Wenn man den Fokus allerdings darauf hat, zu lernen, wie man mit den neuen Tools, wie zum Beispiel „Kanban", umgehen soll, dann ist das, meiner persönlichen Meinung nach, ein falscher Fokus. Also, da sind die Grenzen, weil so kann diese Veränderungsmöglichkeit nicht nachhaltig sein.

***Interviewer:** Verstehe. Wenn man jetzt überlegt, wo agile, partizipativere Ansätze und ein iteratives Vorgehen im Change Management Sinn ergeben und wann vielleicht auch eher traditionelle, mehr planbasierte Vorgehensweisen sinnvoll sind, was würdest du da sagen? Gibt es Kriterien, anhand denen du das festmachen würdest?*
E XXIV: Ja. Das hängt davon ab, was es für ein Kontext ist und was genau verändert wird. Wenn es eine Reorganisation ist, dann legt man den Fokus eher auf Befähigung und darauf, Wissen zu teilen, damit die Leute verstehen, was sich ändert und was sie dann ab Tag eins wirklich anders machen müssen. Da geht es um Fragen wie: Wer sind eure Führungskräfte? Wie läuft der Prozess? Mit welchen Tools wird gearbeitet? Wer sind eure Kollegen? Also, es geht darum, da einfach dieses Wissen zu übermitteln. Aber, wenn es dann um bestimmte große Schritte geht, wie zum Beispiel, um die Arbeit mit einem neuen IT-Tool, dann ist „Self-Service" richtig wichtig. Dann müssen die Leute verstehen, dass es wichtig ist, dass sie selbst für bestimmte Daten zuständig sind. Dann geht es nicht nur um eine Befähigung im Sinne einer System-Schulung. Sondern, dann geht es darum, zu verankern, dass es einen anderen Wert im Zielbild gibt. Und es geht darum, wie wichtig Datenfluss ist und, wie wichtig es ist, dass du über den Tellerrand hinaus schaust. Und auch darum, dass das, was du lieferst, einen Einfluss hat und eine sehr große Rolle in der Arbeit deiner Kollegen, in einer komplett andere Organisationseinheit oder Abteilung spielt. Also, da muss man dann mehr Fokus auf bestimmte Werte legen und das ist, glaube ich, das, was man je nach Kontext anpassen muss. In einer „Post Merger Integration" kann man sagen, Kultur ist wichtig. Aber, aus meiner Erfahrung ist es meistens so, wenn eine Firma eine andere übernimmt, dann hat die schon eine Kultur, die sie nicht ändern will. Da gibt es keinen Fokus darauf, „the best of both worlds" zusammenzubringen. Von daher geht es dann eher darum, einfach zu schauen, was die Veränderung ist und was die Werte von dieser neuen Organisation sind. Die muss man dann einfach gut verstehen und sich damit auseinandersetzen. Also, ich hasse diese Antwort ja, aber, es kommt darauf an.

***Interviewer:* Okay. Also, ist es einfach ein gemischter Ansatz, der manchmal ein bisschen mehr in die eine Richtung und manchmal mehr in die andere Richtung geht, je nachdem wie das jeweilige Veränderungsprojekt ist und wie die Rahmenbedingungen in der Organisation sind, oder?**

E XXIV: Ja genau. Also, je nachdem welche Zielgruppen am meisten betroffen sind, machen wir auch nur einen einmaligen Workshop oder wir bieten aber wirklich eine regelmäßige Begleitung an. Manchmal arbeiten wir mit Ingenieuren, die verstehen und akzeptieren das und das war's. Aber es kann auch sein, dass es um die Einführung eines neuen Tools geht oder, dass Abteilungen zusammengelegt werden. Also da kommt es darauf an, worauf ich am meisten Fokus legen muss und was am meisten Aufmerksamkeit braucht. Und der Kontext ist entscheidend. Es spielt auch eine Rolle, wie viele Schleifen man drehen muss und, ob man den Fokus auf Kommunikation oder Schulungen oder auf Abstimmung legen muss. Das sind alles Faktoren, die zusammenspielen.

***Interviewer:* Okay. Denkst du denn, dass die Punkte, die ein agiles Change Management mit sich bringt, gar nicht neu sind? Agilität an sich ist ja auch nichts wirklich Neues, es ist aber gerade sehr im Trend. Anders formuliert: Würdest du sagen, dass man auch in der Vergangenheit schon so vorgegangen ist und man einfach schaut, wann man mehr im Voraus planen kann, wann man mehr „top-down" vorgeht und wann man den Fokus eben mehr auf Iterationen und Partizipation legt?**

E XXIV: Ja, ich denke schon. Meine Wahrnehmung ist, aber verstehe mich nicht falsch, manchmal setzt man einfach ein Adjektiv neben einen Begriff, um das neu zu verkaufen. Dann ist es einfach die gleiche Sache, nur neu eingewickelt. Aus meiner Erfahrung kommt es aber darauf an, was die Menschen allgemein als Wichtig erachten. In der Vergangenheit hätte man sagen können, das ist klassisches Change Management, wenn es planmäßig und „top-down" stattfindet. Heutzutage ticken die Menschen einfach ein bisschen anders und man kann sagen, das ist einfach zeitgemäßes Change Management. Dann braucht man nicht unbedingt die Unterscheidung zwischen klassisch im Gegensatze zu agil.

***Interviewer:* Das kann ich nachvollziehen. Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist deine Einschätzung dazu?**

E XXIV: Ich würde sagen, in der Theorie macht das Sinn. Aber, in der Praxis habe ich erlebt, dass auch agile Teams „creatures of habit" sind. Also, die zeigen dann menschliche Attribute, die ihnen gefallen und haben so ihre Gewohnheiten. Wir sind alle Menschen, die manchmal ein bisschen Bequemlichkeit in Routinen finden. Und auch, wenn man in einem agilen Umfeld sagt, wir machen neue Sachen, ist nicht jeder wirklich bereit neue Herausforderung anzugehen und zu sagen, lasst uns mal alles neu organisieren und wir wollen selbst entscheiden, wie wir dann vorangehen. Mag sein, dass das in der Theorie so ist. Ich möchte das nicht in Frage stellen. Ich kann nur sagen, aus meiner Erfahrung ist es so, dass man Change Management immer betonen muss. Das hat verschiedene Hebel. Es muss nicht unbedingt immer einen Mindset-Shift geben, der Fokus kann auch auf dem Thema Kommunikation oder einfach auf der Abstimmung von Führungskräften und Beteiligten liegen. Aber, das muss man immer machen, weil Menschen, sind nicht per se immer bereit sich zu verändern.

***Interviewer:* Ich verstehe deinen Punkt. Vielleicht gibt es ja teilweise auch einfach gegensätzliche Interessen oder eben Themen, die die Mitarbeiter nicht von sich aus wollen. Zum Beispiel bei einem „Merger", das Thema hattest du ja vorher auch genannt.**

E XXIV: Ja. Ich glaube, wenn man über agiles Arbeiten in der Softwareentwicklung spricht, wo Agilität seine Herkunft hat, dann ist das vielleicht eher so. Aber, wenn man über ganze Organisationen und „organisational agility" spricht, dann glaube ich, ist Change Management auf jeden Fall immer sinnvoll und hat einen großen Mehrwert.

***Interviewer:* Ja, okay. Was empfiehlst du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit?**

E XXIV: Ich versuche immer deutlich zu machen, dass es ein Teil der Rolle ist, ein Vorbild zu sein. Und, dass es im eigenen Interessen ist, alle die Werte, die mit der Veränderung in der Organisation einhergehen, selbst zu leben und ein Beispiel für die Mitarbeiter zu sein. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte alle abgestimmt sind. Und es ist wichtig, dass jeder versteht, wieso die Organisation in eine bestimmte Richtung geht, was die Gründe dafür sind, wieso das, das Ziel ist und welche Schritte vorgesehen sind, um dieses Ziel zu erreichen. Man darf nicht unterschätzen, wie wichtig es ist, dass alle auf der gleichen Wellenlänge sind. Führungskräfte müssen auch verstehen, dass es eigentlich gar nicht um sie geht. Es geht um die Mitarbeiter, die bei einer Veränderung die meiste Last tragen. In einer Veränderung geht es nicht nur darum, diese zu „managen", sondern es geht auch um wirkliche Führung. Das ist ein wichtiger Aspekt. Führungskräfte sind Vorbilder, die dem Rest der Organisation mit gutem Beispiel vorausgehen sollten. Das heißt, ich empfehle, die Werte, die für die strategischen Ziele wichtig sind, selbst zu zeigen. Das ist das, was ich immer versuche zu kommunizieren. Und, je nachdem, mit wem man spricht muss man das eben ein bisschen anders kommunizieren. Aber das sind so die Kernbotschaften.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E XXIV: Ich glaube, es geht in eine Richtung, in der viel Methodik digitalisiert wird. Zum Beispiel Sachen, wie zuerst einmal die Zielgruppen zu analysieren, dann eine „Change Impact" Analyse zu machen und einen Kommunikationsplan zu erstellen. Vieles davon wird digital stattfinden, damit es dann auch schneller laufen kann. Ich weiß nicht, wie schnell die Change Management Praxis dann wirklich digital wird. Ich merke jetzt erst, dass in Projekten mehr und mehr Change Management „Support" gewollt ist. Am Anfang meiner Karriere habe ich die Erfahrung gemacht, dass es eine Herausforderung war, Change Management zu verkaufen. Jetzt ändert sich das. Also, ich denke Change

Management wird stark digitalisiert werden. Es ist nur eine Frage, wie lange es wirklich brauchen wird, bis das kommt. In anderen Ländern, wie zum Beispiel in meinem Heimatland, Amerika, ist man da viel fortgeschrittener, aber ich glaube in Deutschland geht es auch in diese Richtung, dass es digitaler wird. Allgemein denke ich, dass Kunden immer mehr Change Management haben wollen, ob sie dann auch bereit sind, für teure digitale Tools und Werkzeuge zu bezahlen wird sich zeigen. Das ist dann eine zusätzliche Herausforderung. Aber, wir werden sehen, wie sich das entwickelt.

***Interviewer:* Interessant. An was für digitale Tools denkst du denn da?**

E XXIV: Also, was gut ankommt, sind „Digital Adoption Plattforms". „WalkMe" macht zum Beispiel sehr viel Werbung auf „LinkedIn". Das sind einfach Masken, die über einer Anwendung erscheinen, damit ein „User" während des Arbeitens das System lernt. Also, dann läuft das nicht mehr klassisch, es gibt Schulungssitzungen, dann kommt der „Go-Life" und dann arbeitet man mit dem System, sondern diese „Digital Adoption Plattform" ist in die Software integriert, die gelernt werden soll. Und das ist sehr vielseitig, das kann nicht nur für Software angewendet werden, sondern auch allgemein, um neue Prozesse zu lernen. Das ersetzt also so die klassischen Trainingsansätze. Das ist ein Beispiel. Aber ich denke auch an Kommunikationstools. Viele Unternehmen arbeiten schon mit „Slack" oder „Teams". Da kann man auch die bestehende Infrastruktur nehmen und dann zusätzliche Kommunikationskanäle aufsetzen, damit die Botschaften viel kreativer und innovativer durchkommen, als klassische E-Mail Newsletter oder ähnliches.

***Interviewer:* Super, danke für die Erklärung. Das ist ja spannend, was man da alles machen kann. Von meinen Fragen war das eigentlich alles. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges zu der Thematik ein?**

E XXIV: Ja. Ich habe eben von Tools gesprochen. Früher habe ich immer gesagt, das wäre so eine Hürde, um agiles Change Management wirklich zu etablieren oder nachhaltig zu machen. Aber, mittlerweile glaube ich, was eine wirklich große Hürde ist, ist auch die Motivation. Wenn es nicht irgendwo in einer Organisation explizit Change Manager gibt, dann ist es sehr viel verlangt, von den Mitarbeitern zu verlangen, Change Management selbst, neben ihrer tagtäglichen operativen Arbeit zu machen. Ich beobachte manchmal, dass die Unternehmen, wenn ein Beratungsunternehmen kommt und ihnen zeigt, wie wertvoll Change Management sein kann, versuchen das auch intern mehr zu machen. Die suchen sich dann selbst „Subject Matter Experts", damit ihre internen Change Manager ein bisschen besser werden und man sieht, dass das ein Mehrwert ist. Ich glaube, wenn das nicht wirklich intern verankert wird, dann kann es eine Hürde geben. Man braucht Coaches und man braucht Verantwortliche, die den Leuten ein bisschen „in den Arsch treten", damit das dann wirklich möglich ist. Zu sagen, wir hoffen irgendwie, dass die Menschen das einfach von alleine machen, das reicht nicht aus.

Experteninterview XXV

Experte/ Code	E XXV
Aktuelle Funktion	Managing Consultant Organization & People Transformation
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	3 bis 4 Jahre
Interviewdatum	19.02.2021
Interviewdauer	28 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn in ein paar Sätzen sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E XXV: Ja. Ich fange vielleicht einfach mit der Erfahrung an. Ich arbeite in einem mittelständischen Beratungsunternehmen mit Sitz in Deutschland, aber auch mit Standorten im Ausland. Ich fokussiere mich aber hauptsächlich auf den deutschen Markt und bin da in der Organisationsentwicklung tätig. Das heißt, immer wenn sich ein Unternehmen organisatorisch weiterentwickelt, begleite ich diese organisationalen Veränderungen. Einmal natürlich aus organisationaler, prozessualer Sichtweise, aber eben auch aus der Sichtweise eines Change Managements, um eben auch die Menschen in dieser Veränderung zu begleiten. Angefangen habe ich erstmal in einer kleineren Beratung, die sich wirklich nur um Change und Führungskräfte-Entwicklung kümmert. Und bin jetzt eben in einer etwas größeren Beratung, in der ich nicht nur den Fokus Mensch habe, sondern eben auch den organisationalen und prozessualen Fokus.

***Interviewer:* Super, danke. Bevor wir weiter ins Detail gehen, gehe ich am besten, wie versprochen, nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder hast du dir darunter vielleicht noch etwas anderes vorgestellt bzw. gibt es weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch wären?
E XXV: Die Frage ist dabei immer, wie man Change Management überhaupt betrachtet. Also, für mich gehört zum Change die Kommunikation. Aber, so dieses Thema, transparent und offen zu kommunizieren, das ist auch das, was im Projektalltag, natürlich auch immer abhängig vom Projektkontext, schon auch so gelebt wird. Ich glaube aber, das ist vielleicht noch nicht so unter diesem Begriff agiles Change Management oder agile Kommunikation geläufig. Beziehungswiese, mir ist es zumindest nicht so geläufig gewesen. Es ist eher allgemein so, dass, wenn man sagt, wir möchten im Projekt agil arbeiten, dazu dann auch eine transparente und offene Kommunikation gehört und eben auch dieses selbstorganisierte Arbeiten und das selbständige Vorantreiben und Experimentieren und so weiter. Ich glaube auch, dass dieses Wort Agilität beim Kunden vielleicht auch auf Widerstand treffen kann. Gerade auch in Deutschland möchte man möglichst viel steuern und strukturiert abarbeiten. Im Bereich der Kommunikation gibt es immer ganz klassische Meilensteine, wann was kommuniziert wird, etc. Und ich weiß nicht, ob das, wenn man dieses Wort agil mit hineinnehmen würde, bei allen direkt auf eine positive Stimmung stößt, unabhängig davon, ob man es dann nachher trotzdem macht. Also, ich glaube, das hat einfach auch viel mit dem „Wording" zu tun. Also, ich mache zum Beispiel viele „Shared Service Center" Projekte und da ist agile Kommunikation das Schlimmste, was man machen kann, weil es bis zu einem gewissen Zeitpunkt eine Geheimhaltung gibt. Erst dann darf kommuniziert werden, weil sonst, sozusagen, schon die Hälfte der Belegschaft rausfindet, wer seinen Job verliert und wer nicht. Ich glaube, bei klassischen Restrukturierungs-Projekten ist sowas weniger angebracht. Dann gibt es aber auch andere Unternehmen, die sind vielleicht auch ein bisschen kleiner und es sind vielleicht nicht so klassische Konzerne, die

durchaus sagen, wir sind von unserer Unternehmenskultur her sehr offen und transparent und wir sind sehr partizipativ unterwegs und dann bietet sich sowas natürlich eher an.

***Interviewer:* Okay. Meine nächste Frage wäre: Wann macht ein agiles Change Management Sinn und wann sind auch klassische Change Management Ansätze eher sinnvoll? Du bist da jetzt gerade schon auf einiges eingegangen und hast gesagt, dass das stark vom Projektkontext und der Kultur oder dem Mindset im Unternehmen abhängt. Gibt es weitere Kriterien, an denen du das festmachen würdest?**
E XXV: Ja. Ich würde sagen, die Art der Veränderung ist entscheidend. Agiles Change Management macht Sinn, wenn es um kontinuierliche, vielleicht auch kleinere Veränderungen geht. Da ist es, glaube ich, total fein. Aber, es kann ja ab und zu, gerade auch jetzt in Zeiten von Corona oder in Finanzkrisen, etc., auch größere Veränderungen geben, die einfach ganzheitlich im Unternehmen betrachtet werden. Und ich glaube, da kann es auf einer übergreifenden Ebene schwierig sein, das Change Management agil zu betreiben, bzw. auch agil zu kommunizieren. Eben, weil es einer gewissen Struktur bedarf und Informationen beispielsweise zu bestimmten Zeitpunkten nicht an gewisse Leute gelangen dürfen. Ich glaube, da gibt es einfach gewisse Abhängigkeiten im Projekt, die dann dazu führen.

***Interviewer:* Jetzt sprichst du eigentlich auch schon von Grenzen eines agilen Change Managements. Kannst du nochmal näher darauf eingehen und in diesem Zusammenhang auch nochmal erläutern, wo auf der anderen Seite, aus deiner Sicht, die Vorteile eines agilen Change Managements liegen?**
E XXV: Ich denke, die Vorteile liegen auf jeden Fall beim Thema Engagement der Mitarbeiter. Also, dass die sich auch wirklich aktiv mit den Veränderungen auseinanderzusetzen und das quasi mitgestalten können. Wenn man aber eine Unternehmenskultur hat, wo die Leute sagen, ich möchte mich nicht beteiligen, ich will hier "9 to 5" arbeiten und dann gehe ich raus, dann ist es, glaube ich, schwierig. Also, zusammenfassend gesagt, ein großer Vorteil ist es, die Veränderungsbereitschaft zu stärken und dann ist eben das Thema Anteilnahme an Veränderungen ein Vorteil, also, emotional, aber auch physisch. Dass man es verinnerlicht, aber gleichzeitig auch gerne mitmachen möchte und somit natürlich auch nochmal eine Chance hat, die Bindung zum Unternehmen zu stärken. Also, auch in Richtung „Employer Branding“ gedacht.

***Interviewer:* Interessanter Gedanke, in die Richtung habe ich noch gar nicht gedacht. Vielleicht nochmal ein anderes Thema: In der Literatur wird gesagt, eine agile Organisation ist von sich aus schon so veränderungsbereit, die hat das so in ihrer DANN sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, dass dann ein Change Management gar nicht notwendig ist. Was ist da deine Einschätzung dazu? Hast du da Erfahrungen, beratet ihr auch komplett agile Organisationen?**
E XXV: Ja, das haben wir auch schon gemacht. Aber, in einem deutschen Betrieb, wenn ein Betriebsrat dabei ist und man Organisationsstrukturen aufbricht und beispielsweise diese Kreisstrukturen einführt, dann ist das immer eine große Schwierigkeit. Ich habe 1 - 2 Projekte im Hinterkopf, bei denen das so war, aber ich würde dem widersprechen. Also, ich glaube, das ist auf der einen Seite auch ein bisschen abhängig von der Persönlichkeit, die ja jeder mit an seinen Arbeitsplatz bringt. Natürlich verändert man sich und passt sich auch dem Team und dem Umfeld an. Aber, man will ja auch durchaus, dass man verschiedene Charaktere in Teams hat. Und ich glaube einfach, jemand, der beispielsweise sehr introvertiert ist, wird anders mit Veränderungen umgehen als jemand, der sehr extrovertiert ist. Auf der anderen Seite sind nicht nur diese persönlichen Aspekte entscheidend, sondern, wie gesagt, eben auch der Veränderungskontext und die Größe. Ich glaube, auch in agilen Unternehmen gibt es Veränderungen, zu denen nicht alle Leute bereit sind und sagen, finde ich super. Deswegen glaube ich, dass es wirklich von der jeweiligen Veränderung abhängt. Kleinere Themen gehen dann vielleicht "on the flow" in agilen Organisationen, aber bei den größeren Veränderungen, glaube ich, da bedarf es schon ein Change Management.

***Interviewer:* Verstehe. Kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:**

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Spürst du diese Themen auch in deinen Kundenprojekten? Und denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann?
E XXV: Ja, was es schon immer öfter gibt, ist, dass man nicht diese klassische „top-down“ Kommunikation wählt. Sondern, dass schon der Anspruch an eine möglichst stringente Kommunikation besteht und, dass sich die „Message“ nicht immer ändert. Also, in dem Sinne dann natürlich eine stabile und auch kontinuierliche Kommunikation. Also, dass man nicht etwas kommuniziert und dann macht man erst einmal gar nichts mehr, bis es dann irgendwann mal wieder relevant wird. Also, dass man keine reaktive, sondern mehr eine proaktive Kommunikation verfolgt. Das

Einbeziehen und das Mitgestalten werden natürlich auch immer mehr zum Thema. Da spielt ja so ein bisschen diese X-Y-Theorie eine Rolle. Also, die These ist, dass es eben weniger von diesen Theorie X-„Workers“ und mehr von den Y-„Workers“ gibt, die auch mitmachen und sich beteiligen wollen. Aber, das ist oft auch ein Generationen-Thema. Also, all die Themen, die du genannt hast, treffen schon zu und es geht auch immer mehr in die Richtung. Aber, auch da muss ich wieder sagen, der Projektkontext ist natürlich sehr relevant. Ich glaube, was man auch nicht vergessen darf, ist, dass eine Veränderung des Mindsets eben auch keine ist, die von heute auf morgen geht. Also, wenn man immer „top-down“ kommuniziert hat, immer eine ganz bestimmte Struktur hatte oder immer ganz bestimmte Maßnahmen verwendet hat, dann auf einmal zu sagen, wir gehen jetzt komplett in ein agiles Change Management und agile Kommunikation, bitte beteiligt euch doch, dann werden da, glaube ich, viele erst einmal sehr vorsichtig sein. Und auch dieser Prozess muss irgendwie begleitet werden.

Interviewer: Ja, ich kann sehr gut nachvollziehen, was du sagst. Ich denke auch, dass das vermutlich ein schrittweiser Prozess ist. Also, dass man schauen muss, inwieweit das Unternehmen bereit ist, ein agiles Vorgehen anzunehmen und, dass man das Change Management dann je nachdem gestalten sollte.

E XXV: Ja. Was wir beispielsweise auch machen, ist so eine Art Reifegrad-„Assessment“ von Agilität. Also, so nach dem Motto: Wie agil ist Ihr Unternehmen? Das ist dann natürlich nicht vollumfänglich. Da gibt es eben ein, zwei Leitfragen. Aber, es gibt schon mal so eine erste Indikation, in welche Richtung das Unternehmen denn denkt. Wenn da jetzt natürlich rauskommt, dass ein Unternehmen gar nicht in agilen Strukturen denkt, dann ist die Frage, ob das überhaupt Sinn macht. Also, das muss man dann durchaus auch nochmal hinterfragen, auch wie weit man bei dem Thema geht. Es muss ja auch nicht gleich eine komplette agile Transformation sein. Es kann ja auch einfach nur sein, dass man agile Methoden anwendet. Also, ich würde sagen, in den seltensten Fällen ist es wirklich dieses komplett agile, oft sind es eher agile Aspekte, die man für seine Arbeit anwendet. Man zieht dann quasi so ein bisschen das Beste aus zwei Welten.

Interviewer: Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit empfehlen?

E XXV: Ich sage immer, es ist besser, irgendetwas zu kommunizieren, als gar nichts zu sagen. Das ist für mich ein sehr wichtiger Aspekt. Sich auch einfach zu trauen, das ist auch wichtig. Es ist im Zweifelsfall besser, einfach zu sagen, wir haben noch keine Antwort, aber wir arbeiten daran, als gar nichts zu sagen. Ansonsten sind sehr viele Leute in Unsicherheit und so bekommt man eben gerade das, was ein Change Management bieten soll, nämlich diese Stabilität, von der wir ja vorhin schon gesprochen haben. Wenn es die nicht gibt, zieht das, sozusagen, einen ganzen Rattenschwanz nach sich. Das andere, was ich empfehlen würde, ist, auch einfach mal offen zu sein für neue Experimente und die, wenn es nicht klappt, auch nicht als eine Art Scheitern anzusehen. Sondern, solche Maßnahmen vielleicht auch in kleineren Pilotprojekten zu testen und sie dann bei Bedarf eben auszuweiten. Ich sage auch immer, es muss zum Unternehmen passen. Ich hatte jetzt auch schon den Fall, dass ein Unternehmen komplett agil werden und in irgendwelchen Kreisen arbeiten wollte. Alles sollte nur noch im „Backlog“ geplant und in „Sprints“ erarbeitet werden und so weiter. Das war auch noch ein genossenschaftliches Unternehmen. Also, meine Meinung ist, das muss zur Unternehmenskultur passen und es muss auch ein Stück weit zur bisherigen Kommunikation passen. Natürlich sollte man auch offen für Neues sein. Aber, ich glaube, was vor allem die deutschen Unternehmen nicht so gerne mögen, ist sich wirklich von heute auf morgen komplett umzustellen. Deswegen würde ich da einen schrittweisen Ansatz empfehlen, bei dem man sich langsam herantastet.

Interviewer: Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?

E XXV: Ich glaube, in der Vergangenheit war es schon so, dass das Change Management eher stiefmütterlich behandelt wurde. Da hieß es so nach dem Motto, müssen wir das jetzt wirklich mit beauftragen oder können wir das nicht einfach selbst machen? In Projekten, bei denen wir Change Management mit anbieten, heißt es oft, dass das Budget knapp ist. Und was ich da feststelle ist, dass das Erste, was dann gestrichen wird, Change ist. Im Laufe des Projektes wird dann immer klarer, dass man das eigentlich doch besser hätte professionell begleiten lassen sollen. Ich sage nicht, dass die Unternehmen das nicht selbst können, aber man braucht halt jemanden, der sich dediziert damit auseinandersetzt. Ich merke jetzt schon, und glaube, dass das in der Zukunft immer mehr so wird, dass, gerade bei größeren Transformationen, Change Management immer mehr fester Bestandteil von Projekten ist und sogar auch im Fokus des Projektes steht. Das heißt, ich glaube, es wird erstens eine größere Anerkennung für die Change Management Themen geben. Und zweitens wird sich eben auch die Trennung zwischen „Change“ und „Non-Change“ wahrscheinlich nochmal etwas in Richtung Change verschieben. Ich weiß nicht, ob es sich etabliert, dass man von agilem Change Management spricht, denn ehrlicherweise ist das Wort agil jetzt auch schon sehr überspannt. Also, das ist meiner Meinung nach genauso wie beim Thema Digitalisierung. Wichtig ist, dass sich das Thema Change Management überhaupt erst einmal richtig etabliert, also, egal, ob es agil bezeichnet wird, oder nicht und, dass es dann aber automatisch auch diese agilen Aspekte beinhaltet.

Interviewer: Super. Vielen Dank. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges zum Thema agiles Change Management ein?

E XXV: Was ich auch spannend finde ist, ob es gewisse Faktoren gibt, die das eher zulassen als andere. Da gibt es sicherlich Kriterien, wie Unternehmensgröße, Unternehmenskultur, usw. Also, die Frage, ob es da irgendwie einen Zusammenhang gibt. Was man ja denkt ist, dass ein Konzern weniger agil unterwegs ist, was das Change Management angeht, als zum Beispiel kleinere Start-ups. Aber, ob es dann wirklich so ist oder, ob man diese These widerlegen kann, das fände ich sehr spannend. Aber ich weiß nicht, ob das jetzt Teil deiner Arbeit ist. Der nächste Punkt, der mir oft schwerfällt ist die Unterscheidung zwischen agilem Change Management und agiler Kommunikation. In

meinem Verständnis ist das eine Thema irgendwie auch mit dem anderen verheiratet oder es „enabled“ sich gegenseitig. Also, da bin ich selbst irgendwie noch so ein bisschen „lost“. Für mich ist das manchmal auch eins. Also, es gibt kein Change Management ohne Kommunikation und keine Kommunikation ohne Change Management. Bei uns heißen die Arbeitspakete manchmal grundsätzlich Change Management. Teilweise habe ich das Gefühl, dass der Kunde dann aber einfach nur ein Kommunikationskonzept erwartet. Für mich ist Kommunikation manchmal, sozusagen, das Werkzeug des Change Managements. Das heißt, im Change Management überlege ich mir Maßnahmen und die muss ich im Endeffekt irgendwie an die Belegschaft kommunizieren. Also, ich denke, dass das im Prinzip der Link dabei ist.

Experteninterview XXVI

Experte/ Code	E XXVI
Aktuelle Funktion	Geschäftsführer, Transformation-Manager, Management Coach, Trainer
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	12 Jahre
Interviewdatum	23.02.2021
Interviewdauer	25 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn in ein paar Sätzen sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?**
E XXVI: Ich bin systemischer Organisationsentwickler und bin seit Jahren in den Themenfeldern Change und Prozessbegleitung unterwegs, sowohl in großen Konzernen, im Mittelstand und auch in Behörden. Gerade bin ich noch in den Endphasen eines Change-Prozesses bei einer großen, 12.000 Mitarbeiter-Einheit. Und der nächste Change-Prozess hat gerade angefangen, in einem kleinen Bereich mit 400 Leuten. Ich bin auch in diesem ganzen Themenfeld der Agilität ausgebildet. Ich habe grade noch meinen „digitalen Change Manager" oder „Transformations-Manager" gemacht. Und ich habe verschiedene agile Fortbildungen gemacht. Also, von daher bin ich gerade auch in beiden Welten sehr stark unterwegs.

***Interviewer:* Vielen Dank. Bevor wir weiter ins Detail gehen, gehe ich am besten ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder gibt es weitere Aspekte, die für dich charakteristisch sind für ein agiles Change Management?
E XXVI: Also, ich habe dieses klassische Change Management, wie du es beschrieben hast, so für mich noch gar nie gelebt. Ich habe mich da eher in Richtung Kotter orientiert. Und der betont ja eine frühe Einbindung der Mitarbeiter und frühe Kommunikation. Da geht es auch gar nicht so stark um „top-down", sondern da wird auch im Vornherein geschaut, dass man Leute aus allen Ebenen miteinbezieht. Deswegen ist für mich das Change Management klassisch, nicht ganz so, wie du es dargestellt hast. Viele der Punkte sind für mich deswegen auch heute, im agilen Change Management, noch von hoher Relevanz. Ergänzend ist es so, dass ich sage, wenn es jetzt mehr in Richtung Agilität geht, dann schaut man viel, wie der Prozess tatsächlich mehr in die Selbstorganisation gehen kann. Da bin ich absolut bei dir. Da geht es um selbstorganisierte Teams, Iterationen, aber auch um ein Aufschlauen, was das Mindset betrifft. Also, beim klassischen Change Management macht man das ganz gerne hinterher, wenn der Prozess so weit ist, dass man die Leute nochmal aufschlaut, durch Führungskräfte- oder Team-Entwicklung oder so. Bei einem agilen Change-Prozess schaut man dahingegen von Vornherein, ob es Projekt-Referenzen gibt und aus denen werden, sozusagen, Mentoren für die nächsten Programme gezogen. Also, das ist für mich nochmal ein anderer Ansatz. Während ich bei einem klassischen Change-Prozess vielleicht über vier Jahre Berater vor Ort habe, ist es so, dass ich, als Berater, bei einem agilen Change-Prozess immer mal wieder hineinkomme und weniger in der Verantwortung bin. Ich bereite, sozusagen, den Nährboden und bin ein Sparringspartner oder helfe an bestimmten Stellen nochmal weiter. Aber, die Organisation wird selbst aufgeschlaut. Also, da baut man die Kompetenzen intern parallel auf. Das wäre für mich nochmal so ein großer Unterschied.

***Interviewer:* Okay. Das hört sich so an, als ob das Thema agiles Change Management in deinen Kundenprojekten tatsächlich auch eine große Rolle spielt. Wird das dann von den Kunden auch explizit so bezeichnet und angefragt? Oder hast du jetzt im Laufe der Zeit einfach einzelne agile Aspekte in deiner Change Management Beratung etabliert?**

E XXVI: Ich würde da vielleicht nochmal eine Brücke schlagen wollen. Also, ganz früher war es so, dass ich eher im klassischen Change-Prozess unterwegs war. Und dann wurde parallel noch jemand eingekauft, der die IT gemacht hat. Das ist ja heute anders. Wir reden heute nicht von einem klassischen Change-Prozess, sondern Change heißt heute ja auch IT und Digital. Also, das lässt sich nicht mehr komplett trennen und ich finde, dass das heute auch in eine Hand gehört. Und zwar in die Hand des Unternehmens und nicht in die, zweier Experten, die kommen und sagen, wir erzählen dir, wie das geht. Stattdessen sollten die sagen, wir machen eine Analyse und dann bauen wir das gemeinsam darauf auf. Wir bieten Unterstützung an. Von daher ist das für mich heute auch nochmal anders. Da wird im Vorfeld schon eine Projektgruppe gebaut und es wird geschaut, dass da auch jemand aus der IT dabei ist. Das wird einfach anders aufgesetzt und das ist für mich schon ein Unterschied. Und der Kunde hat heute begriffen, dass er nicht nur seine Prozesse verändern muss, sondern, dass er eine andere Kultur und ein anderes Mindset etablieren muss. Also, da gehen die Kunden heute anders ran. Die schauen mehr auf das Gesamtpaket und auf Innovation und das muss man heute auch anbieten.

***Interviewer:* Okay, verstehe. Wenn man jetzt mal überlegt, wo Change Management tatsächlich von Agilität profitieren kann oder wo die Vorteile eines agilen Change Managements sind, was würdest du da sagen?**

E XXVI: Also, der Hauptvorteil ist eigentlich eine Lernende Organisation zu schaffen. Das wurde ja bereits früher immer gesagt, das hat aber kaum einer gemacht. Wenn der Change-Prozess vorbei war, dann wurde das nächste angedacht. Und ich finde, das findet jetzt mit der agilen Change-Prozessbegleitung anders statt. Jetzt baue ich ja Kompetenzen auf und bestenfalls dann auch Schwarm-Wissen und ich sorge wirklich für eine andere Bewegung innerhalb des Unternehmens und auch für eine andere Form der Verantwortungsübernahme. Wenn ich eine Budget-Verantwortung habe, die ich in einem gewissen Rahmen frei wählen kann, schaffe ich Innovation. Früher hieß es, nach dem Change-Prozess, ist vor dem Change-Prozess. Da wusste man, wenn man es gerade geschafft hat, dann kommt das nächste. Und hier glaube ich, könnte dann die Lernende Organisation entstehen, die man eigentlich immer schon gefordert hat. Und die Vorteile einer Lernenden Organisation sind natürlich, dass das viel schneller und spannender wird. Also, ich schaue jetzt in dem Fall auf die Menschen. Also, das ist jetzt meine Sichtweise. Ich schaue nicht nur auf die Prozesse. Ich glaube auch, dass das ein Vorteil ist, weil man zukünftig anders mit KI umgehen muss. Also, die Prozesse werden immer schlanker, die Arbeit wird sich weiter verändern und es geht darum zu schauen, wie wir denn die Menschen wieder partizipieren lassen können an der Arbeit. Wie können wir wieder Spaß an der Arbeit haben? Du kannst den Menschen ja nicht durch KI ersetzen. Also, es braucht neue Definitionen, deswegen ist das, finde ich, eine spannende Zukunft und es ist auch der Vorteil, den ich darin sehe.

***Interviewer:* Ja, okay. Gibt es auf der anderen Seite auch Punkte, an denen das Thema agiles Change Management an Grenzen stößt?**

E XXVI: Ja. Ich finde es immer da schwierig, wo so alte, ich sag mal sehr bürokratische, Strukturen vorherrschen. Wenn ich mir, zum Beispiel, mal Behörden anschaue, dann glaube ich, dass die in kleineren Einheiten schauen müssen, wie sie vorgehen und, dass die irgendwie „hybrid-mäßig“ unterwegs sein müssen. Und große Konzerne brauchen natürlich lange, bis sich so ein „Tanker“ irgendwie bewegt. Immer da, wo nicht wirklich das „Commitment“ da ist, kann es auch nicht funktionieren. Das muss also auf jeden Fall vorhanden sein. Und es braucht einen, der das auf höchster Ebene treibt. Ansonsten kann es nicht funktionieren.

***Interviewer:* Denkst du, dass dann eher klassische Change Management Ansätze sinnvoll sind? Oder sollte man dann einfach schauen, wo man ansetzen kann, wie viel Agilität die Organisation im Change Management verträgt und, wie man sich dem Thema schrittweise annähern kann?**

E XXVI: Ich glaube, dass das auf jeden Fall die gesündere Variante ist. Denn, was heißt denn agil? Das heißt doch zum einen, dass sich die Menschen schnell in Gruppen in der Arbeit aufstellen können. Aber, das setzt ja andererseits auch voraus, dass du ein agiles Mindset der Führungsebene hast. Und solange da natürlich eine Führungsstruktur herrscht, bei der man quasi anhand der Zugehörigkeit auf die nächst höheren Ebenen kommt und dann in seiner Rolle gar nicht mehr hinterfragt wird, kann natürlich auch Agilität nicht gelebt werden. Das wird dann verhindert. Das ist dann oft wie so eine Lehmschicht, die das lähmt. Deshalb glaube ich, Agilität ist ein Kulturwandel. Das muss langsam und gut geordnet sein und es kann nur mit Erfolg funktionieren, wenn es beidseitig ist. Also, „top-down“ gewollt und „bottom-up“ gelebt. Und da sind wir auch wieder ein Stück weit bei der Lernenden Organisation. Es muss einfach schneller werden, denn die Umwelt ist schneller geworden und auch in der Innenwelt ist ein anderes Verständnis da, als früher.

***Interviewer:* Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist deine Einschätzung dazu?**

E XXVI: Ich kann mir das vorstellen. Es gibt das eine oder andere Unternehmen, das komplett agil ist. Das sind für mich, aber nicht die Großkonzerne. Da sind es höchstens einzelne Teilbereiche oder Unterfirmen, die vielleicht komplett agil sind. So einen „Tanker“ ganz agil aufzustellen ist, glaube ich, nochmal eine ganz andere Größenordnung. Deswegen muss man da, glaube ich, nochmal hinterfragen, worüber genau man spricht. Ich denke, wenn so ein mittelständisches Unternehmen den „Turnaround“ hinbekommt und das schafft, agil zu werden, dass die das dann schneller schaffen, sich weiter zu verändern, ähnlich wie in einem Start-up.

***Interviewer:* Ja. Ich frage mich nur, sagt man dann, es braucht kein Change Management, weil man von diesem klassischen Management-Begriff und der Vorstellung, dass man Wandel tatsächlich „managen“ kann, wegkommen möchte? Braucht es vielleicht dennoch jemanden, der sich dafür verantwortlich fühlt,**

Veränderungsimpulse zu geben und den Wandel auch irgendwie zu begleiten? Oder ist kontinuierliche Veränderung und Entwicklung dann tatsächlich eher ein Selbstläufer in der Organisation, weil jeder Einzelne das verinnerlicht hat?
E XXVI: Wenn man mal allein auf Teams schaut, dann gibt es auch da unterschiedliche Charaktere und auch, wenn selbstorganisiert gearbeitet wird, braucht es Vereinbarungen und Regeln. Es braucht einen, der nachsteuert, sozusagen ein Management, auch wenn an sich selbstorganisiert gearbeitet wird. Und ich glaube, dass es immer Treiber braucht. Die können sich ja dann vielleicht anders aufstellen. Also, vielleicht muss man Change Management als Begriff nochmal neu befüllen. Aber, ich glaube, ein Veränderungsprozess braucht immer auch einen Treiber und einen, der letztendlich auch Entscheidungen trifft. Ich glaube, dass die Begrifflichkeit einfach nur nochmal anders feinjustiert werden muss. Aber, es braucht, finde ich, immer jemanden, der den Prozess begleitet und vorantreibt und Entscheidungen trifft. Ohne das geht es nicht.

Interviewer: Ja, das kann ich mir auch gut vorstellen. Vielleicht kommen wir mal zum nächsten Punkt, und zwar den Anforderungen an ein Change Management in einem dynamischen Arbeitsumfeld, die ich im Rahmen der Literaturrecherche und auch der Online-Umfrage schon erforscht habe. Dabei ergaben sich die folgenden Punkte:

- ***Hohe Transparenz und offene Kommunikation***
- ***Entsprechende Kultur/ Haltung***
- ***Ganzheitliche Beteiligung/ Kooperation***
- ***Ausgeprägte Kompetenzen auf Leitungsebene***
- ***Gemeinsames Ziel/ klare Strategie***
- ***Hohe Flexibilität/ Geschwindigkeit***
- ***Experimentieren/ anpassen***
- ***Bieten von Sicherheit/ Stabilität***
- ***Kontinuität/ Nachhaltigkeit***
- ***Schrittweises, iteratives Vorgehen***
- ***Ausreichende Ressourcen & professionelle Unterstützung***
- ***Verwendung digitaler Tools***

Denkst du, dass ein agiles Change Management diese Anforderungen an das Change Management erfüllen kann? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, was braucht es stattdessen bzw. darüber hinaus?
E XXVI: Ich würde mich der Wichtigkeit des Bietens von Stabilität und Sicherheit anschließen. Ich würde es sogar auch als wirklich wichtig erachten, dass zwischendurch immer mal wieder eine Ruhephase kommt. Man muss ja die Erfolge auch feiern können. Ich finde, es braucht immer auch den Moment des Innehaltens und das Überprüfen, was gut geklappt hat und was weniger, um dann zu schauen, was man daraus weiter ableiten kann. Das muss ja auch aus einer intrinsischen Motivation heraus passieren. Also, dass man sich eben nicht immer nur aus der Not heraus permanent neu entwickelt, sondern, dass die Option zwar besteht, aber dass man nicht permanent nur getrieben ist. Es braucht, finde ich, schon immer wieder Momente der Ruhe. Das funktioniert dann wie in Wellen.
Interviewer: Denkst du, dass man das mit einem agilen Change Management Ansatz leisten kann?
E XXVI: Ja, das glaube ich. Ich glaube auch, dass die Personalentwicklung ab einem bestimmten Punkt ganz agil mit eingesetzt werden muss. Die müssen ja auch das Verständnis haben, was das denn dann für die Mitarbeiter heißt. Ich glaube, dass das etwas ist, das auch in der Zukunft wichtig ist. Gerade, wenn die KI ja irgendwann die Arbeitsplätze noch weniger werden lässt, müssen die Leute kreativer werden und sich andere Sachen überlegen und sie müssen ihre Arbeit auch anders füllen.

Interviewer: Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?
E XXVI: Also, das Eine ist, wirklich ansprechbar zu sein. Da sind wir nach wie vor immer wieder bei klassischen Themen, wie Kommunikation und Transparenz. Es muss Raum zum Austausch sein, damit die Leute wissen, wo wir gerade stehen, was als nächstes passiert und wen sie ansprechen können. Ich glaube auch, dass es in der schnellen Veränderung immer wieder Stabilisatoren braucht. Und das kann nur über Wissen oder über ständige Transparenz stattfinden. Also, es geht, wie gesagt darum, ansprechbar zu sein.

Interviewer: Okay. Letzte Frage: Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?
E XXVI: Ich glaube, dass wir den Fokus jetzt wirklich mehr auf den Menschen legen. Also, die Frage ist, wie sich der Mensch verändern und weiterentwickeln kann. Und das nicht, um das Beste aus ihm herauszuholen, sondern in bester Absicht für ihn selbst und in Hinblick auf seine eigene Entwicklung. Also, es geht jetzt nicht darum, die Maschine Mensch zu verbessern, sondern der Mensch selbst wird immer mehr in den Fokus kommen. Das ist für mich die Zukunft und das gilt es dann auch durch das Change Management zu begleiten. Das Thema Coaching wird da auch wieder ein Thema werden. Früher hat man einmal im Jahr Team-Entwicklungen gemacht, jetzt macht man sie mit jeder Retrospektive. Das heißt, da passiert auch viel auf der zwischenmenschlichen Ebene. Und ich glaube, das gilt es auch zu begleiten. Ich weiß auch noch nicht, wo das alles hinführt. Da habe ich noch kein konkretes Bild. Aber, ich finde das ist ein spannender Weg, weil es um die Entwicklung des Menschen geht, im positivsten Sinne.

Interviewer: Super, vielen Dank! Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges zum Thema ein?
E XXVI: Nein, ich wüsste jetzt im Moment gerade nichts mehr.

Experteninterview XXVII

Experte/ Code	E XXVII
Aktuelle Funktion	Head of Change Management & Transformation
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	5 Jahre
Interviewdatum	24.02.2021
Interviewdauer	37 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

Interviewer: ***Kannst du zu Beginn in ein paar Sätzen sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung hast?***
E XXVII: Ja, gerne. Also, ich bin Head of Change Management und Transformation. In der Position bin ich jetzt seit einem Jahr, in der Firma jetzt seit knapp fünf Jahren. Ich bin damals in die Firma gekommen und hatte die Aufgabe das Change Management als eigenen Bereich aufzubauen. Wir haben am Anfang sehr viele Diskussionen darüber geführt, welchen Change Ansatz wir verkörpern und wofür wir stehen wollen. Und dann habe ich zusammen mit einem Kollegen, der auch sehr wissenschaftlich unterwegs ist und auch gerade seine Doktorarbeit schreibt, vieles aus der Literatur herausgefiltert und dann haben wir, sozusagen, unseren eigenen Ansatz entwickelt. Vor diesem Job war ich mal im Konzern. Aber davor war ich eigentlich auch schon in der Beratung und habe primär mal mit Prozess-Beratung angefangen. Habe dann schnell gemerkt, dass reine Produktionsprozess-Beratung eigentlich nicht ohne Change auskommt und habe mich dann nach einem Jahr relativ zügig auf das menschenzentrierte Beraten fokussiert. Mein Job jetzt ist es, zum einen natürlich den Markt zu beobachten und zu schauen, was die Wissenschaft zeigt und so etwas. Und zum anderen geht es darum, meine Mitarbeiter zu entwickeln und auf die Projektarbeit vorzubereiten. Ich mache aber auch selbst noch sehr viel Projektarbeit. Also, ich leite zurzeit zum Beispiel zwei große Projekte. Das eine ist in der Automobilbranche, in einem Konzern, das machen wir jetzt seit drei Jahren. Da geht es auch um eine ganz große Transformation. Und dann leite ich gerade noch ein zweites Projekt im Mittelstand, bei dem es um eine Digitalisierungsstrategie geht.

Interviewer: ***Ja, super. Danke. Das passt ja wunderbar. Bevor wir weiter ins Detail gehen, gehe ich am besten, wie versprochen, nochmal ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:***

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder gibt es weitere Aspekte, die für dich charakteristisch sind für ein agiles Change Management?
E XXVII: Also, bei vielen Punkten stimme ich dir zu, dass das in der Literatur so definiert ist. Ich glaube, da kommt es aber auch ein bisschen darauf an, welchen Hintergrund man hat. Also, mein Kollege ist Soziologe und ich komme eher aus den Neurowissenschaften und wir sind beide nicht die größten Freunde der Systemtheorie. Und vieles der Literatur stützt sich auf die Systemtheorie. Das ist so ein bisschen der Knackpunkt, den wir sehen. Ich stimme dir zum Beispiel zu, dass es in den Unternehmen aktuell nicht so ist, dass wir heute einen Change anfangen und der ist dann in zehn Wochen fertig und dann ist alles wie immer und in drei Jahren machen wir wieder etwas. So überlebt kein Unternehmen. Gleichzeitig ist aber dieses im ständigen Wandel sein und sich „nonstop" anpassen, aus unserer Perspektive, eine totale Katastrophe, weil es für das Gehirn nicht leistbar ist, ständig in Veränderung zu sein. Für uns Menschen ist es extrem wichtig, dass wir Gewohnheiten haben, dass wir Sicherheit bekommen und, dass man uns nicht ständig den Boden unter den Füßen wegzieht. Und das macht Veränderung, egal ob klein oder groß. Deshalb sind wir an der Stelle nicht so die größten Freunde davon, dass man in diesem agilen Kontext sagt, es ist eine ständige Veränderung, die, sozusagen, „nonstop" da ist und nie aufhört. Was für uns auch noch sehr wichtig

ist, ist das Thema Kommunikation. Ich weiß gar nicht, ob ich sagen würde, dass die im klassischen Change grundsätzlich sehr spät stattfindet. Ich glaube eher, das Problem ist, dass die da prinzipiell zu sehr vernachlässigt wird. Häufig wird gesagt, wenn du dann einen Plan hast, was du machen willst und die „Roadmap" eigentlich schon fertig ist, dann kommuniziere mal mit den Leuten. Das allein ist halt schon eine Katastrophe und meistens wird es nicht mal dann richtig gemacht. Da ist das Agile, deutlich besser. Was bei uns noch ein ganz wichtiger Punkt ist, ist die Frage des Umfeldes: Veränderst du innerhalb, zum Beispiel, einer Abteilung? Machst du da eine neue Arbeitsplatz-Anordnung, weil es jetzt „Shared Desk" heißt und nicht mehr jeder seinen eigenen Platz hat? Oder ist es so, dass du das komplette Umfeld änderst, also die Abteilungsstrukturen und alles, womit sich ein Mensch identifiziert? Das finde ich, ist eine ganz wichtige Unterscheidung, denn die Frage ist, wie viel du den Menschen auf einmal wegnimmst. Und das ist, finde ich, auch bei parallelen Veränderungen entscheidend. Wenn du jetzt parallel veränderst und zum Beispiel sagst, ihr habt jetzt keinen festen Arbeitsplatz mehr und übrigens, ihr werdet auch keinen festen Parkplatz mehr haben, dann sind das zwei Veränderungen, die sind vollkommen fein. Aber, wenn ich sage, ihr seid eine neue Abteilung, wir ändern eure komplette Grundstruktur und wir haben uns überlegt, wir „sourcen" euch auch noch aus, dann ist das halt zu viel. Deshalb, finde ich, man muss da ein bisschen genauer auf die Größe schauen und darauf, wie stark dies das Umfeld betrifft. Das kommt natürlich auch daher, dass wir aus soziologischer Sicht sehr an Verbindungen zwischen Menschen und Netzwerk-Gedanken und so interessiert sind.

***Interviewer:* Ja, ich kann gut nachvollziehen, was du sagst. Also, gerade den Punkt, dass es die Menschen auch überfordern kann, wenn sich zu viel parallel verändert und Verändung eigentlich kontinuierlich stattfindet. Ist das Thema agiles Change Management denn etwas, dass bei dir im Arbeitsalltag eine Rolle spielt? Wird das von euren Kunden angefragt? Verwendet ihr das in eurer Beratung, vielleicht auch nur in einzelnen Aspekten?**

E XXVII: Also, dem „Wording", agiles Change Management, bin ich ehrlich gesagt, außer in der Literatur, in meinem Arbeitsleben noch nicht begegnet. Das, was dahinter steckt, findet man aber, würde ich sagen, eigentlich größtenteils in der Praxis wieder. Also, auch die wenigsten andere Beratungen oder internen Change-Stellen, die ich in Konzernen kenne, gehen auf das klassische Change Management ein. Und dann gibt es halt verschiedene Nuancen. Wir haben uns zum Beispiel auch Nuancen aus dem einen und dem anderen genommen und haben dann, sozusagen, unseren eigenen Weg daraus erstellt. Bei diesem „Wording", agiles Change Management, da habe ich das Gefühl, dass das bei unseren Kunden so nicht funktionieren würde. Die sind mit Agilität schon überfordert und Change finden die auch ganz komisch und halten das für eine Black Box. Wenn ich die drei Wörter dann noch kombiniere, dann, glaube ich, steigen die voll aus.

***Interviewer:* Ja, das kann ich mir gut vorstellen. Kannst du vielleicht nochmal ein bisschen genauer auf den Change Management Ansatz, den ihr verfolgt, eingehen und kurz schildern, was ihr da aus den verschiedenen Welten zusammennehmt? Das fände ich ganz spannend.**

E XXVII: Gerne. Ein Punkt, der zum Beispiel eher aus der klassischen Welt kommt, ist, dass wir schon noch sehr stark mit „Roadmaps" arbeiten. Also, wir nennen das bei uns „Journeys". Wir entwickeln im Prinzip immer, wenn wir wissen, um was es ungefähr geht, eine grobe „Journey", die beschreibt, durch was für Veränderungen die verschiedenen Mitarbeitergruppen gehen müssen. Damit machen wir auch bewusst, dass das sehr unterschiedlich ist. Gleichzeitig wird es dadurch aber auch recht planbar und das ist das, was halt diese Struktur und Sicherheit gibt, die, glaube ich, in so neuen Ansätzen gerne schnell mal vergessen wird. Es ist aber sehr wichtig für den Menschen, dass er weiß, was auf ihn zukommt. Dann ist ein ganz wichtiger Teil bei uns dieses Thema, dass wir uns Netzwerke anschauen, also formell und informell. Das lese ich eben auch nicht so häufig. Also, damit wir sehen, wie die Mitarbeiter zusammenhängen und wer eher so die Rudelführer und die Stimmungsmacher sind. Das ist natürlich extrem entscheidend. Dadurch, dass wir hauptsächlich große Veränderungen machen, ist es für uns ganz wichtig, dass wir viel mit Multiplikatoren oder „Change-Agents" arbeiten. Und dafür müssen wir die Richtigen auswählen. Deshalb ist es für uns ganz wichtig, Netzwerke und soziale Interaktionsstrukturen zu kennen. Und dann ist eben Kommunikation ganz wichtig. Also, es wird regelmäßig kommuniziert und nicht nur, wenn wir neue Informationen haben. Sondern, es wird zu einem bestimmten Zeitpunkt kommuniziert, und zwar auch sowas wie, wir können es euch gerade leider nicht genauer sagen, aber wir haben euch nicht vergessen. Es ist einfach wichtig, dass die Leute wissen, wann sie etwas erfahren oder eben auch nicht. Genau da kommen wir auch eher ein bisschen aus der neuen Welt. Vom Grundverständnis her sind wir, glaube ich, auch tendenziell eher so unterwegs, dass wir sagen, es gibt „nonstop" Veränderungen um uns herum und ein Unternehmen muss sich eben bewusst fragen, wann es etwas zur eigenen Veränderung macht und, wann es eher eine Beobachtungsposition einnimmt. Für uns ist es ganz wichtig, woher die Veränderung kommt. Wir unterscheiden da zwischen eher externen Impulsen und internen. Also, als für die EU zum Beispiel ein neuer CO2-Grenzwert vom Gesetzgeber kam, da musste man einfach irgendwann mitziehen. Wenn der Impuls von intern kommt, wird unterschieden, ob es um „bottom-up" oder „top-down" geht oder, ob es eher so ein Pilot aus der Mitte ist, der sich da wie ein Feuer verbreitet. Und dementsprechend verändern wir unsere Strategie sehr stark. Ich weiß nicht, ob irgendeiner der Ansätze dies so berücksichtigt. Für uns ist auch das Thema, die Veränderung erlebbar zu machen ganz wichtig. Durch meinen Einfluss aus der Neurowissenschaft wissen wir, dass es einen riesen Unterschied zwischen Lernen und Verstehen gibt und zwischen Abspeichern von neuen Erfahrungen und auswendig gelerntem. Daher weiß man auch, dass Emotionen extrem wichtig sind, wenn man neue Gewohnheiten schaffen will. Daher setzen wir sehr viel auf eigenes Erleben, verknüpft mit Emotionen. Wir sind zum Beispiel stark im „Gamification"-Bereich unterwegs. Aus fast jeder Veränderung, die stattfindet, gibt es irgendeine Art von Übung oder Planspiel oder irgendetwas. Dadurch wird bei uns auch alles sehr visuell. Bei den Veränderungen, die wir begleiten, gibt es keinen Geschäftsführer, der nicht selbst durch das durch musste, was die Mitarbeiter erleben. Selbst, wenn es ihn gar nicht betrifft. Also, wir zwingen jeden, zu spüren, wie bitter es ist, wenn man sich verändern muss.

***Interviewer:* Okay, vielen Dank. Das ist sehr interessant, da einen Einblick zu bekommen, worauf ihr in der Praxis wert legt. Das heißt aber, ihr verwendet also schon auch viele Aspekte, die auch einen agilen Change Management Ansatz auszeichnen. Also, gerade das Thema die Dinge auszuprobieren, sie beispielsweise durch „Gamification" erlebbar zu machen und dann schnell ein Feedback dazuzubekommen, wie verschiedene Dinge wirken und was auch wieder angepasst werden muss.**
E XXVII: Ja, absolut. Dass man, wie klassisch gedacht, weiß wie die Zukunft aussieht und sich dann dementsprechend seine Lösung baut, das ist zum Beispiel etwas, von dem ich glaube, dass es gar nicht mehr funktioniert. Dafür ist die Veränderung viel zu schnell. Und die meisten Veränderungsprozesse, wenn man sie jetzt wirklich ganzheitlich betrachtet, können locker mal ein oder zwei Jahre dauern. Also, bis die Menschen das wirklich verankert haben. Und wenn du in der Zeit an dem festhältst, was du zuvor entwickelt hast, dann ist das ja schon wieder veraltet. Also, da bin ich voll dabei, dass man das immer wieder anpassen muss.

***Interviewer:* Okay. Können wir nochmal auf die Vorteile eines agilen Change Managements eingehen und auch darauf, wo mögliche Grenzen sind? Du hast jetzt zwischendurch immer mal wieder ein paar Punkte genannt, aber ich denke es wäre ganz gut, nochmal detaillierter darauf einzugehen.**
E XXVII: Ja. Fangen wir mit den Vorteilen an. Da würde ich auf jeden Fall sagen, das ist viel anpassungsfähiger und reagiert auf das, was im Umfeld ist. Es ist auch viel menschenzentrierter. Also, zumindest so, wie ich das kenne, werden die Betroffenen deutlich mehr mit einbezogen, und zwar von Beginn an. Die werden nicht so außenvor gelassen. Dadurch ist auch das Mitgestalten höher. Der, der am Ende mit etwas arbeiten muss, ist der einzige, der wirklich weiß, was richtig und was falsch ist. Wenn man den also nicht fragt, dann wird es ein bisschen schwierig. Das ist, glaube ich, ganz wichtig und das ist ein riesen Vorteil. Und auch der Punkt, dass man, wenn man es sich erlauben kann oder, wenn es die Veränderung zulässt, eher in kleineren Etappen arbeitet, ist vorteilhaft. Also, dass man nicht gleich den großen Wurf macht, sondern eher einen kleineren. Ich glaube aber, genau da kommt das Ganze auch an seine Grenzen. Wenn es den großen Wurf braucht, ist es halt nicht möglich, alles ständig anzupassen. Dann brauchst du halt eine gute längerfristige Strategie. Also, ich habe vor zwei Jahren eine komplette Abteilung mit 300 Leuten in eine andere Abteilung umhängen müssen, die circa 1.000 Leute hatte. Da kann ich nicht sagen, jetzt schauen wir mal, was kommt. Da ist das einfach gesetzt und da brauchen wir einfach eine sehr starke Struktur. Ich glaube auch, dass schnell die Gefahr besteht, dass man Menschen überfordert. Bzw., dass man manchmal vergisst, Veränderungen auch abzuschließen. Also, dieses ständige im Wandel sein, das ist halt einfach nicht gesund. Man muss den Leuten schon auch die Chance geben, es geschafft zu haben und sich wieder zu entspannen. Ich finde, dass es bei Veränderungen schon wichtig ist, dass nicht ständig drüber geredet wird, was man noch alles verändern könnte. Sondern, dass ein Zustand auch einfach mal gesetzt ist. Das ist, glaube ich, bei agiler Veränderung sehr gefährlich. Was ich von Kunden häufig höre, gerade, wenn es um sehr interaktive Veränderungen geht, ist, dass die häufig gar nicht mehr hinterherkommen, zu verstehen, wo man gerade ist. Wir wissen ja, das Menschen bei einer Veränderung an sich schon durch etliche Höhen und Tiefen gehen. Da ist diese Veränderungs-Kurve immer noch sehr brauchbar. Wenn du aber eben, während du auf dieser Kurve nach unten gehst, gleichzeitig auch noch einen Looping machst, dann wird es halt echt schwierig. Ich glaube, man muss sich sehr gut überlegen, wann man iterativ eingreift und wann eben auch nicht. Die Menschen müssen durch dieses Tal halt auch einfach durch. Was ich allen Ansätzen vorhalte ist, dass sie zu sehr aus einer Perspektive kommen. Die Systemtheorie ist zwar ganz nett und da ist auch vieles richtig. Aber, sie ist halt eher am System orientiert und nicht am Individuum. Aber, es ist halt faktisch so, dass in Unternehmen Individuen arbeiten. Und da ist einfach jeder anders. Alle über einen Kamm zu kehren, ist daher ein bisschen schwierig. Manchmal habe ich das Gefühl, dass man besser darauf eingehen kann, wenn man individuelle Anpassungen macht. Andererseits hast du dadurch aber das riesen Problem, dass die Leute die Veränderungs-Kurve unterschiedlich schnell durchlaufen. Wenn der eine seine Bedenken erst drei Wochen später äußert, als der andere, dann wirfst du den, der jetzt denkt, er weiß, wohin es geht, im Zweifel wieder zurück. Also, ich glaube, es ist ganz wichtig, so gewisse Stichpunkte einfach mal zu setzen und dann geht es weiter. Denn, wenn wir lauter parallel laufende Kurven haben, dann, glaube ich, werden wir irgendwann alle verrückt.

***Interviewer:* Ja, das kann ich nachvollziehen. Vielleicht noch ein anderer Punkt, den ich auch ganz spannend finde. In der Literatur wird teilweise gesagt, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist deine Einschätzung dazu?**
E XXVII: Ich würde zustimmen, dass es Kulturen gibt, die anpassungsfähiger sind, als andere. Ich glaube, dass es da viel um das Mindset geht. Da ist oft auch dieses „fixed" versus „growth Mindset" ein ganz zentraler Punkt. Nichtsdestotrotz, selbst, wenn man total offen ist und alles Mögliche spannend findet, sind wir, von unseren Gehirn-Strukturen her, einfach so aufgestellt, dass wir nicht gerne etwas verändern. Aus der Neurowissenschaft kommend gibt es circa 20 Prozent der Leute, die „Sensations-Sneakers" genannt werden. Die lieben Veränderungen und tun alles dafür, „nonstop" diesen Adrenalinkick zu bekommen. Das erkennt man auch häufig daran, welche Hobbys die machen. Aber, das sind 20 Prozent. Die sind relativ stark, wenn sie selbstständig arbeiten können und, wenn sie diesen Kick auch „nonstop" bekommen. In Start-ups oder so. Bei allen anderen, da sagt das Gehirn leider eine Veränderung, die kostet viel zu viel Sauerstoff und Energie, da habe ich keine Lust drauf, bleib mal lieber in deiner Routine. Da kann dann die Kultur noch so offen und veränderungsfreudig sein. Deshalb glaube ich, selbst in sehr anpassungsfähigen Kulturen und auch, wenn man nach Laloux die höchste Stufe der Entwicklung erreicht hat, braucht es trotzdem jemanden, der den Leuten sagt, das macht jetzt Sinn, lasst uns das mal angehen und jemanden, der das auch strukturiert. Ich habe selbst ein komplett selbstorganisiertes Team und das läuft wunderbar. Wir sind aber nur 10 Leute. Wenn wir irgendetwas ändern wollen, wenn wir zum Beispiel sagen, wir benutzen zukünftig ein anderes Tool, dann ist das eigentlich kein Problem. Das ganze Team ist recht jung und die verstehen das Tool auch alle sehr

schnell. Trotzdem erwische ich mich auch selbst immer wieder dabei, dass ich das falsche Tool öffne, weil ich halt einfach erst einmal eine neue Gewohnheit schaffen muss. Ich glaube, das ist einfach ein Prozess.

***Interviewer:* Das heißt also, es braucht auch da jemanden, der sich verantwortlich fühlt. Der das Ganze ein bisschen treibt, parallel laufende Dinge bündelt und koordiniert und das dann auch begleitet. Weil es halt vielleicht doch kein Selbstläufer ist, selbst, wenn die Leute veränderungsfähiger sind und manches eventuell schneller und einfacher funktioniert. Verstehe ich das richtig?**

E XXVII: Ja. Also, meistens ändert sich ja auch an verschiedensten Stellen etwas und, wenn man sagt, wir machen vielleicht am Anfang einen Workshop, damit wir alle die gleiche Vision haben und überlassen das dann aber komplett der Belegschaft, dann passen die verschiedenen Stellen am Ende vermutlich nicht zusammen. Jeder hat ja auch ein bisschen seine eigene Wahrheit. Und dann wird es halt auch witzig.

***Interviewer:* Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?**

E XXVII: Meine Haupt-Empfehlung ist immer, schaut hin und hört hin und redet nicht so viel. Ich glaube, das Wichtigste ist wirklich einfach dem, der die Veränderung initiiert, wirklich mal zuzuhören und erst mal zu verstehen, was er wirklich will. Also, nicht gleich das eigene Bild darüberzustülpen, sondern wirklich erst einmal versuchen zu verstehen, um was es geht. Das Gleiche gilt auch, wenn Mitarbeiter Feedback geben oder ihre Ängste äußern. Hört zu und redet nicht die ganze Zeit. Das ist, glaube ich, bei Führungskräften ein ganz großes Problem. Die wurden so ausgebildet, dass sie Lösungen für Probleme finden. Und das ist ja auch richtig. Trotzdem gibt es Momente, in denen es einfach darum geht, zuzuhören und andere die Lösung selbst finden zu lassen. Das ist das, was allen Führungskräften, die ich kenne, total schwerfällt. Also, da auch einfach abzuwarten. Was auch ganz wichtig ist, was aber auch ganz vielen Führungskräften häufig schwerfällt, ist das Thema, dass man selbst nicht perfekt sein muss in der Veränderung. Ich empfehle dann, sagt, wenn ihr etwas selbst nicht wisst, die Informationen noch nicht da sind oder der Prozess langsamer ist, als gedacht. Nur, wenn du selbst auch eine gewisse Verletzbarkeit zeigst, werden dir die Leute vertrauen und dann werden sie dir auch sagen, um was es geht. Nur so wirst du wirklich auch ein Team hinter dich bringen. Und, das Team hinter sich zu bringen, das ist ja, gerade in Veränderungen, einer der wichtigsten Jobs. Sorge dafür, dass dir deine Mitarbeiter vertrauen, dass sie eine Bindung zu dir haben und, dass sie das Ganze mit dir machen wollen und nicht sagen, soll er mal machen und dann schauen wir mal, ob das klappt. Ansonsten, empfehle ich auch noch eine ehrliche, transparente Kommunikation. Aber auch da gilt es abzuwägen, also alles muss ich auch nicht erzählen, das kann ja sonst auch wieder unerwünschte Kettenreaktionen auslösen. Und dann machen sich die Leute darüber Gedanken, wie das gemeint war. Und die sollen ja eigentlich auch arbeiten, die Leute. Dann sage ich immer, wenn ihr kommuniziert, schaut auch bitte mal das Thema „Storytelling“ an und plappert nicht einfach darauf los. Das ist das A und O beim Kommunizieren. Bei allem anderen, da kannst du eigentlich auch ein Buch aufschlagen und natürlich siehst du auch, was funktioniert und was nicht. Aber, ich finde, das sind jetzt mal so die Themen, die tendenziell eher vergessen oder irgendwie auch unterschätzt werden. Ganz oft höre ich von den Führungskräften, die ich begleite, warum müssen wir denn jetzt hier einen Workshop machen, das ist doch ganz klar, meine Mitarbeiter haben die und die Ängste. Dann sage ich, das ist ja super, dass sie schon mit allen geredet haben, dann können wir das ja vielleicht einfach noch ein bisschen „clustern“. Und dann heißt es, wie, mit allen geredet? Und dann denke ich schon, genau das ist das Problem, mag sein, dass manche das denken, was du denkst. Aber, es gibt halt auch ganz viele, die andere Sorgen haben. Die meinen das alles nie böse oder so. Aber, es ist wirklich auch eine Kunst, die Perspektive so zu wechseln, dass du dich in einen anderen hineinversetzen kannst. Das fällt vielen richtig schwer.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E XXVII: Ich beschäftige mich derzeit sehr viel mit der technischen Seite von Veränderungen. Wir wissen, dass KI und Robotik und so immer mehr kommen. Daher stelle ich mir die Frage, wie man KI sinnvoll für den Change nutzen kann. Also, es geht gar nicht darum, irgendetwas zu ersetzen, sondern eher um den unterstützenden Einsatz. Da gibt es ganz coole Software. Gerade, wenn man jetzt immer mehr „remote“ arbeitet, was, glaube ich, auch die Zukunft sein wird, ist es eben wichtig, auch die Emotionen anderer besser einzugliedern. Und da gibt es eben Software, die dabei unterstützt. Ich glaube, die Unternehmen, die zukünftig überleben, sind die, die sich auf den Menschen konzentrieren und nicht auf das rein fachliche. Es wird immer einen schlauen Ingenieur geben, der dir etwas programmiert, der einen Roboter oder ein System baut. Damit wirst du aber nicht gewinnen und das ist alles auch immer kopierbar. Du wirst nur gewinnen, wenn du die besten Leute, mit den schlausten Köpfen oder der stärksten emotionalen Intelligenz, hast. Und die auch zu halten und durch Veränderungen zu führen, das wird, glaube ich, deutlich schwieriger. Ich merke auch selbst, umso stärker die Leute sind, umso schwieriger sind die Veränderungen, weil die viel stärker denken, dass sie ihren ultimativen Weg schon wissen. Ich glaube, dass uns die Technik da durchaus unterstützen kann, um Effizienzen in der Veränderung zu heben und, um einfach auch schneller zu werden. Ich glaube, das wird schon ein Thema sein. Wer sich schneller verändert, der wird gewinnen. Das sind so kritische Sachen, die auch die Change Manager stark beeinflussen. Also, es wird auch die Kunst sein, selbst schnell zu sein, aber keinen Standardprozess rauszuziehen. Es wird darum gehen, Sachen schnell zu erfassen und die Unterschiede und Potenziale in den Unternehmen zu erkennen. Und das muss dann eben alles ziemlich rasant zusammen gebaut werden, damit das funktioniert. Auch die Bindungen zu den Leuten müssen rasant aufgebaut werden, denn du wirst immer die Herausforderung haben, dass dir die Leute auch vertrauen müssen. Der Job ist, finde ich, jetzt schon sehr anspruchsvoll. Aber, ich glaube, er wird noch viel anspruchsvoller. Ich glaube, dass man noch viel mehr, aus den unterschiedlichsten Bereichen wissen muss. In der Vergangenheit war es oft so, dass du als Change Manager

Psychologie, Soziologie oder Systemtheorie oder irgendwie so etwas in der Art studiert hast und dann war es gut. Ich glaube, das wird nicht mehr reichen.

Interviewer: ***Super, vielen Dank schon mal. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das du noch ergänzen willst? Fällt dir noch etwas Wichtiges ein?***
E XXVII: Das einzige, was ich mich noch frage ist, wie andere mit dem Thema agiles Change Management umgehen. Ich habe so das Gefühl, viele haben momentan gar kein richtiges Wort dafür. Viele packen das unter Transformation, was wiederum für mich nochmal etwas anderes ist. Ich glaube, die Abgrenzung ist da etwas, das ziemlich knifflig ist. Change Management, oder Change gesamt ist relativ schlecht „gebrandet". Also, das wird inzwischen vielleicht etwas besser, aber insgesamt ist es jetzt nicht so toll. Und agil hat vielleicht langsam auch ausgedient. Also, da eine gute Bezeichnung zu finden, das wird glaube ich auch nochmal spannend. Ich bin mal gespannt, wer das einführt. Oft kommt so etwas ja aus den großen Beratungshäusern. Schauen wir mal.

Experteninterview XXVIII

Experte/ Code	E XXVIII
Aktuelle Funktion	Director Change Management
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	10 + Jahre
Interviewdatum	01.03.2021
Interviewdauer	29 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Können Sie zu Beginn in ein paar Sätzen sagen, was Sie beruflich machen und wie viel Erfahrung Sie im Change Management bzw. im Bereich der Organisationsentwicklung haben?**
E XXVIII: Meine Funktion ist, dass ich das Change Management Team leite, das sich in erster Linie mit der Unterstützung von größeren Implementierungen oder ähnlichem beschäftigt. Also, im Sinne eines sehr operativen Change Managements. Der Hintergrund ist, dass wir über die Jahre immer wieder festgestellt haben, dass wir mit dem standardmäßigen Trainings- und Kommunikations-Ansatz nicht so wahnsinnig erfolgreich waren, sodass wir uns irgendwann stärker, um diese Change Management Themen gekümmert haben. Auch da sind wir aber relativ schnell von den klassischen Formen abgewichen, weil auch die nicht so zielführend waren. Die waren an vielen Stellen einfach zu akademisch. Zu meinem persönlichen Hintergrund kann man sagen, dass ich irgendwann auch mal ein Studium abgeschlossen habe mit einem zweiten Staatsexamen für Lehrer. Aber, das ist schon sehr, sehr lange her.

***Interviewer:* Super, vielen Dank. Sie sagen also, Sie nutzen keine klassischen Change Management Modelle. Heißt das, dass das Thema agiles Change Management bei Ihnen eine Rolle spielt?**
E XXVIII: Ja. Ich glaube nicht, dass es anders funktioniert.

***Interviewer:* Okay. Verstehe. Bevor wir da weiter ins Detail gehen, würde ich gerne noch ein bisschen genauer darauf eingehen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn Sie das so hören, macht das für Sie Sinn? Oder gibt es weitere Aspekte, die für Sie charakteristisch sind für ein agiles Change Management?
E XXVIII: Also, beim klassischen Change Management würde ich jetzt erst einmal zustimmen. Beim agilen Change Management habe ich noch so ein bisschen ein Problem mit dem Thema Ursprung. Was wir sehr viel erleben ist, dass es von oben herab, aus ganz unterschiedlichen Gründen, eine Entscheidung gibt. Zum Beispiel, wir machen eine komplett neue IT Organisation. Oder, wir führen das und das neu ein, weil es in sich für das Unternehmen an der Stelle rechnet. Das ist ja jetzt erst einmal eine klassische Entscheidung von oben. Das widerspricht, meiner Meinung nach, aber nicht dem agilen Ansatz, dass die Veränderung mit selbstorganisierten Teams von unten getrieben wird. Das passiert dann halt im Rahmen dieser von oben gesetzten Entscheidung. Also, dieses schwarz-weiß Denken, es gibt die Entscheidung von oben oder es gibt ein Treiben von unten, das ist, glaube ich, so zwar nicht falsch, aber auch nicht wirklichkeitsnah. Ich glaube, da gibt es sehr viele Mischformen. Nichtsdestotrotz, auch mit einer Entscheidung, die „top-down" getroffen ist, was der Realität im Business-Kontext einfach entspricht, steht dann eben ein Veränderungsprozess an, der zwangsläufig an vielen Stellen von unten getrieben werden muss. Da sind ja die Menschen, die mit dem Thema arbeiten. Dann ist man also trotzdem bei den Themen Selbstbestimmung und diesem Experimentellen und so weiter. Von daher würde ich da auch zustimmen. Ich würde allerdings beim agilen Change Management auch noch einen Schritt weitergehen. Ich würde bei agilem Change Management den Fokus nochmal stärker darauf legen, dass man eben auch agile Methoden in den Vordergrund stellt. Denn die klassischen Methoden gehen einfach an den Bedarfen der Mitarbeiter vorbei. Das fängt mit der Kommunikation an, die sehr stark

davon getrieben ist, was ein Leitungsteam kommuniziert haben möchte. Eine Kollegin von mir hat es immer so schön als „Hofberichterstattung“ bezeichnet. Und die Kommunikation in einem agilen Projekt hat ja andere Schwerpunkte. Da geht es vielmehr darum, was die Menschen wirklich interessieren sollte. Aber es ist so, dass auch gewollt sein muss, dass diese Kommunikation erfolgt. Insofern, stimme ich Ihnen zu. Aber, ich würde es nicht ganz so schwarz-weiß sehen, sondern auch noch Graustufen dazwischen positionieren.

***Interviewer:* Ja. Das kann ich sehr gut verstehen. Ich glaube auch, dass das zwei Extreme sind und es noch Vieles dazwischen gibt. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, heißt das aber, Sie würden die Art und Weise, wie Sie Change Management betreiben, als eher agil bezeichnen. Können Sie nochmal ein bisschen genauer beschreiben, wie Sie dabei vorgehen?**

E XXVIII: Wie gesagt, ich bin der felsenfesten Überzeugung, dass es, wenn ich Change nicht agil mache, nicht funktionieren wird. Einfach nur zu sagen, wir machen es jetzt anders, so soll es aussehen, das ist ja kein Change Management. Es geht ja darum, dass ich die Veränderung akzeptiere, dass ich das für mich mitnehme und als meinen neuen Mehrwert anerkenne. Also, dieser „Switch“ ist sonst ja überhaupt nicht gegeben und der ist ja intrinsisch motiviert und nicht extrinsisch. Allein dadurch, dass ich dir jetzt mal erzähle, was du zu tun hast, passiert ja nichts. Von daher bin ich felsenfest davon überzeugt, dass es nicht anders geht, als agil. Wir haben in der Regel die Situation, dass wir eine „top-down“ Entscheidung haben. So kommen wir, als Berater, ja normalerweise an unsere Aufträge. Die Geschäftsführung hat also eine Entscheidung für ein Projekt getroffen, dann gibt es auch eine Ausschreibung, die gewinnen wir und dann begleiten wir dieses Projekt. Dann ist unsere erste Aufgabe, herauszubekommen, mit wem wir es da eigentlich zu tun haben, welche Themenfelder oder Gruppen betroffen sind und wofür sich diese Gruppen interessieren. Da gehen wir insofern relativ stark agil vor, als dass wir zuerst einmal nicht den klassischen Weg einer Stakeholder-Analyse wählen. Das ist zwar nett, als akademische Übung, aber, es ist nicht besonders zielführend. Wir arbeiten hier eher mit, aus dem „Design Thinking“ entlehnten, Personas. Das Thema der klassischen Stakeholder-Analyse kommt zum Tragen, wenn es wirklich um das „Executive Level“ geht. Also, wenn ich vom CIO, usw. spreche, dann sind das ja schon sehr eigenständige Persönlichkeiten, die ich genauer betrachten muss. Aber, das ist eigentlich eine Sondergruppe. Wenn es um den Standard geht, dann gehen wir mehr über die einzelnen Gruppen und deren Anforderungen. Eine der ersten Fragen ist auch immer, wer eigentlich den Change treibt. Das sind ja ganz sicher nicht wir, als Externe. Sondern, das sind immer diejenigen, die die Mitarbeiter im Unternehmen eigentlich führen. Also, in der Regel ist es das mittlere Management, das der Treiber ist und, mit dem wir arbeiten. Da schauen wir dann, dass die erst einmal akzeptieren, dass sie eine Rolle in diesem Thema haben, dass sie ihre Rolle verstehen, und, dass sie dann, über die Akzeptanz der Veränderung und ihrer neuen Aufgaben, eben auch in die Mitarbeiterführung gehen. Das ist eine kleinschrittige Aufgabe. Da kann ich sagen, wann ungefähr, basierend auf bestimmten Projekt-Ereignissen, auch bestimmte Kommunikations-Ereignisse sein werden. Aber, das ist eine Grob-Planung. Ich kann also keinen Kommunikationsplan für zwei Jahre machen, weil ich nicht weiß, wie die Entwicklung dazwischen ist. Insofern sind unsere Planung und auch das Vorgehen an vielen Stellen sehr iterativ. Nichtsdestotrotz, gibt es natürlich aus der Erfahrung heraus auch so ein paar Standards. Also, Dinge, die immer gleich sind. Man kann sich schon darauf verlassen, dass man bestimmte Themen, an einem bestimmten Meilenstein eines Projektes, immer wieder machen muss. Also, wichtig ist wirklich, dass man sich an die einzelnen Gruppen herantastet und ganz intensiv mit denen zusammenarbeitet, gerade mit dem mittleren Management.

***Interviewer:* Ja, verstehe. Jetzt sagen Sie also, ein agiles Vorgehen im Change Management ist eigentlich prinzipiell notwendig, weil es gar nicht anders geht. Gibt es trotzdem Punkte, an denen auch eher klassische Ansätze Sinn ergeben? Und gibt es Kriterien, an denen Sie festmachen würden, ob sie mehr oder weniger agil vorgehen im Change Management?**

E XXVIII: Der erste Punkt, den wir machen, ist immer herauszuarbeiten, was denn überhaupt die Veränderung ist. Im Sinne von Verhaltensweisen, von Denkweisen, von Strukturen und von Vorgehensmodellen. Also, was ist da überhaupt relevant? Bevor wir das nicht wissen, brauchen wir auch nicht mit irgendwelchen wilden Aktivitäten anfangen, weil das dann einfach nur Aktionismus wäre. Insofern ist das am Anfang schon in einer gewissen Form, eine konzeptionelle Arbeit, was eher klassisch wäre. Nichtsdestotrotz, kann ich aber auch da schon mit bestimmten Maßnahmen anfangen. Ich kann ja schon mal auf das Management zugehen und mit denen eine Rollenbeschreibung machen, weil ich genau weiß, dass die Leute da auf jeden Fall einbezogen werden. Also, eigentlich passiert das immer zweispurig. Natürlich brauche ich eine gewisse Konzeption und natürlich habe ich einen groben Plan, aber, ich muss das halt sehr flexibel gestalten. Viele Planungsschritte ergeben sich einfach aus der Projektplanung heraus. Also, es wird, egal wie agil die vorgehen, wie viele „Sprints“ die machen und wie viel die in denen erarbeiten, irgendwann den Punkt geben, an dem dieses System steht und die Leute es nutzen müssen. Also, muss es in dem Zusammenhang irgendwelche Schulungen geben. Diese Meilensteine bleiben ja bestehen. Die sind ja nicht weg. Ich werde 5.000 „User“ nicht über 5 Jahre immer mal wieder irgendwohin zerren und mit ihnen Schulungen machen. Das rechnet sich ja überhaupt nicht. Also, bleiben bestimmte Elemente klassisch, weil es sonst, aus wirtschaftlicher Sicht vollkommen ineffektiv ist. Nichtsdestotrotz ist die „Key-User“-Ausbildung, zum Beispiel, vielleicht viel agiler, weil die kleinschrittiger vorgehen und nicht sechs Wochen am Stück alles eingeprügelt bekommen, sondern die lernen vielleicht über einen längeren Zyklus hinweg. Also, da ist es immer so ein Mix, der sich aus unterschiedlichen Events heraus ergibt.

***Interviewer:* Okay. Es kam jetzt eigentlich schon an ganz vielen Stellen durch, was die Vorteile von agilem Change Management sind. Können Sie vielleicht dennoch nochmal kurz darauf eingehen und auch sagen, wo das Change Management, Ihrer Meinung nach, wirklich von Agilität profitiert? Auf der anderen Seite würden mich dann natürlich auch die Grenzen und Herausforderungen, die Sie sehen, interessieren.**

E XXVIII: Vorteile liegen auf jeden Fall darin, dass ich viel schneller auf das reagieren kann, was an Entwicklung in der Organisation passiert. Eine Veränderung passiert ja nicht über Nacht. Das ist ein stufenweises Vorgehen. Die Menschen verändern ihr Verhalten ja nicht, weil ihnen jemand sagt, du musst das jetzt anders machen. Das ist ein Prozess und da gibt es dann auch immer wieder kleine Rückschläge. Dann erzählt jemand, dass das eigentlich alles blöd ist und dann fängt man wieder von vorne an. Also, diese Flexibilität, die ich dadurch habe, dass ich nicht eine ewig lange Planung mache, daher schon alles Mögliche vorbereite und nachher vielleicht feststelle, dass ich es gar nicht mehr brauche, die ist sicherlich ein großer Vorteil der ganzen Geschichte. Das ist aber natürlich auch die Herausforderung. Sie hatten ja auch nach Nachteilen gefragt. Ich muss schnell sein und relativ schnell reagieren. Ich habe wenig Chance, viel vorzubereiten. Ich muss auf den Punkt bestimmte Themen abliefern. Damit muss ich unter Umständen vielleicht auch ein bisschen anders arbeiten. Ich kann mich eben nicht mehr erst einmal lange mit meinem Konzept und meinen Vorbereitungen beschäftigen, sondern eigentlich muss, spätestens in der zweiten Woche, auch direkt kommuniziert werden und ähnliche Dinge. Also, das muss halt alles schneller und dynamischer gehen.

***Interviewer:* Ja. Was ich auch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist Ihre Einschätzung dazu?**
E XXVIII: Das mag sein. Ich kenne nur kein komplett agiles Unternehmen. Ich kann mir das schon vorstellen, rein von der Logik und von dem her, was agiles Arbeiten bedeutet. Klar, ist da eine gewisse Change-DNA mit verhaftet. Für Start-ups und Teams, die es wirklich gewohnt sind, selbstorganisiert zu arbeiten, die eine flache Hierarchie haben und, die eine extrem gute, wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe haben, kann ich mir das vorstellen. Wenn ich mir aber die deutsche Unternehmenslandschaft ansehe, ist das nicht der Regelfall. Keines der Großunternehmen hier ist komplett agil. Und selbst, wenn ich eine Veränderungsbereitschaft habe, heißt das ja noch lange nicht, dass ich auch eine Veränderungs-Liebe habe. Das heißt, selbst dann ist es ja vielleicht manchmal ganz gut, noch ein bisschen Überzeugungsarbeit zu leisten.
***Interviewer:* Verstehe. Vielleicht ist das Thema ja dann in agilen Organisationen auch einfach anders aufgehängt oder anders benannt. Oftmals gibt es ja auch einfach eine Abneigung gegen diesen „Management"-Begriff und der Vorstellung, dass man Change „managen" kann. Ich kann mir aber schon vorstellen, dass es dennoch irgendwo eine treibende Rolle geben muss und, dass das nicht alles komplett selbstgesteuert funktioniert. Oder, was meinen Sie?**
E XXVIII: Ja. Diese treibende Rolle ergibt sich, aus meiner Erfahrung, halt an vielen Stellen einfach aus der Hierarchie und den Job-Kriterien dahinter. Wenn ich Spitzenmanager bin, werde ich diese Rolle auch in der Form ausfüllen wollen. Also, grundsätzlich glaube ich, dass das bis zu einem gewissen Grad funktionieren kann. Ich kann mir schon vorstellen, dass es Unternehmensteile gibt, die so agieren können. Für Gesamtunternehmen habe ich es so bisher aber nicht erlebt. Was wir aber letztes Jahr sehr wohl festgestellt haben ist, dass es Unternehmen gibt, die Start-ups oder Innovationseinheiten aufgekauft haben, und, die dann eben genau diesen Mix haben. Also, da gibt es dann Unternehmensteile, die innerhalb eines Unternehmens, als Einheit sehr agil arbeiten. Natürlich mit den entsprechenden Herausforderungen an die Schnittstellen.

***Interviewer:* Okay. Was sind denn die wichtigsten Empfehlungen, die Sie Führungskräften oder Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit geben?**
E XXVIII: Vertrauen in die Mitarbeiter zu haben. Es bringt in einem dynamischen Veränderungsprozess überhaupt nichts, kleinteilig zu steuern. Das ist mühselig und frustrierend für alle Beteiligten. Wenn ich Vertrauen in meine Kollegen und Mitarbeiter habe, dass die bestimmte Themen umsetzen und, wenn die es gewohnt sind, eigenständig Entscheidungen zu treffen, dann kann das funktionieren. Ein Mikromanagement funktioniert nicht.

***Interviewer:* Ja, das kann ich mir auch gut vorstellen. Letzte Frage von meiner Seite: Wie schätzen Sie die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**
E XXVIII: Was wir beobachten, ist, dass sich das Change Management immer breiter aufstellt und, dass es auch in der Aufgabenbeschreibung immer breiter wird. Es ist durchaus so, dass die Themenvielfalt für den Change Manager deutlich zunimmt. Das fängt mit einem erweitertem „Technology"-Wissen im Themenfeld Wissensmanagement an. Und es geht weiter in die Richtung, dass nicht nur Kommunikation, sondern eben wirklich auch aktive Führungskräfteentwicklung, was ja eher so ein klassisches Feld der Personalentwicklung ist, wichtig wird. Also, dieser ganze Aufgabenbereich, der im Change anfällt, der wird breiter und das erfordert dann natürlich auch die entsprechenden Kompetenzen der Kollegen. Die Erwartungshaltung daran, dass die Veränderung strukturiert gesteuert wird, die steigt auch. Also zu sagen, zur Not lassen wir das Change Management auch weg, davon sind wir eigentlich zu 90 Prozent der Fälle weg. In der Regel ist es eine aktive Forderung, dass das gesteuert wird und, dass, das auch wirklich aktiv betrieben wird. Und diese Forderung, die kommt in der Regel von der Projektleitung.

***Interviewer:* Super! Vielen Dank. Das ist sehr spannend, was Sie erzählen. Von meiner Seite aus passt das eigentlich erst einmal so weit. Gibt es etwas, das Ihnen zum Thema agiles Change Management noch einfällt? Was wäre noch wichtig? Was habe ich noch nicht gefragt?**
E XXVIII: Also, was wir feststellen ist, dass diese Unterscheidung zwischen agilem Change Management und Agilität im Change Management schwierig ist. Diese Diskussion, die führen wir natürlich auch und das ist eine langwierige Diskussion. Wir haben das Ganze für uns jetzt eher über den operativen Teil definiert, indem wir gesagt haben, Agilität im Change Management, das ergibt sich eben über die einzelnen agilen Methoden, die wir anwenden. Und damit, eben auch über diese Steuerung der Aktivitäten, über Experimentieren und Nachverfolgen und über starke Innovation. Und damit betreiben wir eben agiles Change Management. Ich glaube aber, einer der wichtigsten Punkte

ist, dass man da eine saubere Definition hinbekommt. Denn, wie gesagt, ein Change Management, das nicht agil ist, das nicht aktiv reagiert, das verfehlt sein Ziel. Und da sehe ich noch so die größte Lücke in diesen ganzen Diskussionen. Das ist auch immer wieder so eine Schleife, die man öfter mal mit den Kollegen drehen muss, bis man alles erklärt hat, was man eigentlich tut. Wenn Sie das mit Ihrer Arbeit sauber herausarbeiten, wäre das natürlich schon sehr schön, dann könnte man sich darauf stützen. Das ist auch eine Herausforderung gegenüber den Kunden. Wenn die Change Management einkaufen, dann gehen die natürlich schon davon aus, dass jemand für sie Change macht. Wenn sie dann feststellen, dass dem nicht so ist, dann gibt es erst einmal ein bisschen Verwirrung und dann müssen die auch erstmal lernen, da agil zu reagieren, auf die Leute einzugehen und sich wirklich darum zu kümmern. Vielleicht ist auch nochmal ein Aspekt, den man mitnehmen könnte, die Haltung des Managements. Also, welche Haltung eigentlich das Management hat, das ja in den allermeisten Fällen die Entscheidungen getroffen hat, die dann zu dem Change führen. Das führt jetzt wahrscheinlich auch ein bisschen zu weit für ihre Arbeit, aber das wäre sicher auch nochmal interessant.

Experteninterview XXIX

Experte/ Code	E XXIX
Aktuelle Funktion	Agile Coach, Consultant
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	5 Jahre
Interviewdatum	02.03.2021
Interviewdauer	30 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Persönlich

***Interviewer:* Kannst du zu Beginn in ein paar Sätzen sagen, was du beruflich machst und wie viel Erfahrung du im Bereich Change Management bzw. Organisationsentwicklung hast?**
E XXIX: Gerne. Also, ich bin jetzt seit einem Jahr als agiler Coach selbstständig. Davor habe ich schon fünf Jahre lang in verschiedenen Bereichen, als „Scrum Master", „Product Owner" oder Projektmanager gearbeitet und quasi verschiedene Rollen bei diversen Kunden gehabt. Dadurch habe ich extrem viele Einblicke bekommen, wie sich Unternehmen verschiedener Größen mit dem Thema Agilität auseinandersetzen. Da dufte ich viele Vorteile des Themas, aber euch einige Herausforderungen, die Unternehmen erfahren haben, kennenlernen. Und genau diese Erfahrung, die lasse ich jetzt als agiler Coach in meine Projekte einfließen.

***Interviewer:* Bist du im Rahmen dessen auch tatsächlich schon mal mit dem Begriff agiles Change Management in Berührung gekommen? Oder haben die Themen Agilität und Change Management bei dir bislang eben eher separat voneinander eine Rolle gespielt?**
E XXIX: Lustigerweise habe ich vor kurzem einen Artikel über agiles Change Management auf „LinkedIn" gesehen. Da ist mir das Thema eben in dieser Kombination zum ersten Mal bewusst aufgefallen. Und da wurde auch gesagt, wenn sich alle verändern müssen, muss sich vielleicht auch mal das Change Management an sich verändern und eben flexibler werden. Wenn man viel Flexibilität einfordert, selbst aber eigentlich mit einem starren Prozess unterwegs ist, ist das ein Widerspruch. Das fand ich sehr spannend.

***Interviewer:* Okay. Bevor wir weiter ins Detail gehen, gehe ich dann am besten ein bisschen genauer darauf ein, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Damit wir dann auch definiert haben, worüber wir sprechen. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.
Wenn du das so hörst, macht das für dich Sinn? Oder hast du dir darunter vielleicht noch etwas anderes vorgestellt bzw. gibt es weitere Aspekte, die für dich in dem Kontext charakteristisch sind?
E XXIX: Ich fand besonders eine Sache in deiner Beschreibung richtig gut, du hast das Wort Prozess benutzt und das sehe ich auch so. Viele sagen ja, wir haben ein Change-Projekt und ein Projekt ist irgendwann abgeschlossen, da strebt man einen finalen Zustand an. Aber, in der heutigen Zeit kannst du nie einen finalen Zustand erreichen. Und ein Prozess ist eben etwas, das fließt. Von dem her hat da bei mir ganz viel resoniert.

***Interviewer:* Okay. Wenn du jetzt an die Kunden denkst, die du begleitest, spielt das Thema agiles Change Management da eine Rolle?**
E XXIX: Es sollte eine Rolle spielen. Ich bekomme schon mit, dass die verstanden haben, dass sich etwas ändern muss. Aber oft ist es immer noch so, dass Veränderung von oben getrieben werden soll. Das ist so das Selbstverständnis, das alle an den Tag legen, die Führungskräfte und zum Teil eben auch die Mitarbeiter. Ich glaube, die sind überfordert und stellen sich dem nicht so richtig. Deswegen machen die das halt wie früher, als ein Projekt und dann gibt es eine „Task Force". Und, während die das machen, passiert in der heutigen Zeit einfach schon wieder so viel.

Und es ist eben kaum Bereitschaft da, dann auch mal von diesem ausgedachten Plan wieder abzuweichen. Das zeigt mir, wie groß der „Need“ ist. Ich glaube, die erkennen selbst, dass sie an ihre Grenzen kommen und, dass es so nicht klappt, aber sie gestehen es sich noch nicht ein. Die sind da auch selbst noch nicht transparent genug. Ich glaube, da muss noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden.

***Interviewer:** Verstehe. Du kennst dich ja jetzt sehr gut mit Agilität aus. Was würdest du sagen, was sind denn so die Punkte, an denen Change Management wirklich von Agilität profitieren kann? Bzw., was sind denn letzten Endes tatsächlich die Vorteile von einem agilen Change Management?*

E XXIX: Das ist sehr spannend. Ich habe für mich auch schon festgestellt, dass es bei Agilität zwei Dimensionen gibt: „doing agile“ und „being agile“. „Doing agile“ heißt, ich führe Prozesse ein, zum Beispiel „Scrum“, dann habe ich neue Rollen und so. Das einzuführen ist vielleicht so, wie Veränderung im alten Sinne. Das können dann ganz viele, die machen das dann und das ist auch sehr gut. Aber, es ist eben nur die eine Hälfte. Und dieses „being agile“ wird eben oft unterschätzt, auch, weil es nicht so greifbar ist. Da haben viele noch keine Ahnung. Und genau da ist aber, finde ich, eigentlich der Change. Also, die Veränderung eines Prozesses ist das eine, aber der wahre Change betrifft eigentlich die Haltung und die Frage, wie geführt und zusammengearbeitet wird. Ich habe Agilität in Reinform leider noch nicht erleben dürfen. Aber, in den Firmen, in denen ich unterwegs bin, das ist es halt so, dass dieses „doing agile“ eigentlich ganz gut funktioniert. Das heißt, prozessual wird das super gemacht. Aber das Thema, Mindset und Haltung, wie ich damit umgehe, wenn sich etwas verändert und meine Reaktion auf neue Impulse, das wird halt oft nicht beachtet. Und das ist, denke ich, in der Change-Welt analog. Das ist sowohl in der agilen Welt, als auch im Change Management, glaube ich, noch ein Kapitel, auf das viele keine Antwort haben. Deswegen sehe ich große Analogien und, wenn Agilität richtig verstanden wird, kann Change Management ganz viel von Agilität lernen. Leider ist es halt so, dass auch beim Einführen von Agilität, was ja auch ein Change-Prozess ist, immer noch nur eine Seite der Medaille betrachtet und umgesetzt wird. Ich bekomme oft das Feedback, dass es gescheitert ist, weil man eben einen neuen Zustand erwartet, der dann da sein muss. Und dann sage ich, nein, es ist ein Prozess. Es braucht Zeit und die Veränderung, die angestoßen wurde, ist jetzt ein Dauerzustand. Das zu akzeptieren und zu verinnerlichen, dafür als Unternehmen eigene Formen zu definieren, wie man damit umgeht und wie man es auslebt und Führung, Kommunikation und Involvement der Mitarbeiter zu überdenken, das ist, glaube ich, das große Thema.

***Interviewer:** Ja, sehr spannend, was du sagst. Gibt es auf der anderen Seite auch Punkte, an denen ein agiles Change Management an seine Grenzen stößt?*

E XXIX: Wenn man ein Framework, wie „Scrum“ oder „Kanban“ nimmt, ist da ja ganz viel vorgegeben. Es gibt klare Rollen und man sagt schon, dass man sich an diesen Prozess halten soll. Ich finde, das widerspricht eigentlich ein bisschen dem agilen Gedanken, dass man sich eben auch einen gewissen Freiraum gibt, um zu schauen, was man denn wirklich braucht. Wenn Veränderungsprozesse eingeläutet werden, frage ich als allererstes immer: Warum wollt ihr euch verändern, ist das ein „weg von etwas“, das nicht gut ist, oder ein „hin zu einer Vision“? Allein das macht schon einen Unterschied, also, wie man eine Veränderung oder einen Prozess einläutet. Die nächste Frage ist: Wisst ihr denn, wo ihr gerade steht? Also, man muss beides verstehen. Man muss eine Ist-Analyse machen und ein Zielbild kreieren. Und da ganzheitlich drauf zu schauen, das machen eben viele nicht, weder, wenn es um das Thema Agilität geht, noch bei einem Change prinzipiell. Also, eigentlich geht es echt darum, sich zu fragen: Wo stehe ich? Was sind meine Werte? Welche Mitarbeiter habe ich? Welche Kunden habe ich? Und wie schaffe ich es das, das da ist, zu transformieren? Und zwar nicht, indem ich etwas umstülpe, oder sage, da müssen wir hin, sondern, indem ich alle Elemente berücksichtige. Also, da spielt auch das Thema Systemik eine Rolle. Wenn ich das mache, kann ich von da dann auch ohne zu wissen, wo genau ich hingehe, einfach etwas entstehen lassen. Und das ist etwas, das noch nicht gegeben ist. Ich finde, das ist eben das, wo man beim agilen Change Management oder bei der Einführung von Agilität an seine Grenzen kommt. Und der Grund dafür, dass es so oft heißt, es funktioniert nicht, ist eben auch, dass nicht berücksichtigt wurde, wo man herkommt, welche Werte das Unternehmen hat oder wie geführt wird. Es gibt viele Unternehmen, die agil werden wollen, bei denen das „Warum“ für mich aber keinen Sinn macht. Die machen das dann oft nur, weil sie von außen getrieben sind und dann kommt das Ganze an seine Grenzen, weil sie es eigentlich gar nicht selbst wollen oder auch gar nicht verstanden haben. Wenn die Punkte, die ich genannt habe, dem Unternehmen klar sind - und da ist auch immer die Geschäftsführung angesprochen und die involvieren dann idealerweise die relevanten „Player“ - dann gibt es meines Erachtens eigentlich keine Grenzen. Aber, insbesondere Fragen dazu, was passiert, wenn es nicht klappt, lässt man eben oft nicht zu, weil man in der klassischen Denkweise unterwegs ist. Da ist man der Meinung, ich gehe hier los und dann gehe ich da hin. Ein Zurück- oder doch Woandershin-Gehen existiert da meist nicht. Also, die Frage ist ja auch, was ist eigentlich eine Grenze? Das gibt es ja eigentlich nur, wenn ich direkt sage, ich will genau da hin. Also, entweder setzte ich mir selbst irgendwelche Rahmenbedingungen oder die sind gegeben und von außen festgelegt worden. Aber, wenn du iterativ vorgehst und dir deinen Weg selbst baust, dann kannst du auch deine Grenzen selbst stecken.

***Interviewer:** Okay. Gibt es dennoch Punkte, bei denen du sagen würdest, da macht vielleicht auch ein eher klassisches Vorgehen im Change Management Sinn? Also, woran würdest du festmachen, ob man im Change Management eher klassisch, im Sinne von verstärkt „top-down“, planbasiert, etc., oder eher agil, „bottom-up“, iterativ, experimentell vorgeht?*

E XXIX: Also, ich denke, entscheidend ist, wie ein Unternehmen ist und welche Werte da gelebt werden. Wenn es, zum Beispiel, stark hierarchisch geführt wird, dann macht es wahrscheinlich Sinn, dass jetzt nicht von 0 auf 100 zu kippen. Also, man kann das nicht erzwingen. Das heißt, wenn da, noch viel, ich nenne es jetzt mal, „alte Welt“ vorhanden ist, dann ist das ja auch nicht schlecht und hat ja bislang auch irgendetwas gebracht. Dann würde ich also sagen, fangt doch mal mit dem Klassischen an und nehmt dann mal kleine agile Elemente dazu. Viele versuchen dann eben gleich alles auf einmal zu machen und das klappt nicht, weil das einfach Zeit braucht. Also, ich würde das

davon abhängig machen, wie flexibel die Menschen sind und was für eine Kultur im Unternehmen vorherrscht. Wenn da festgefahrene Strukturen oder Hierarchien sind, dann würde ich sagen, nutzt ruhig erst einmal weiterhin den klassischen Change Ansatz. Die Leute brauchen auch, man darf das nicht unterschätzen, Sicherheit. Angst ist hingegen der größte Feind aller Initiativen. Deswegen muss man die Leute da abholen, wo sie sind. Und dann ist es besser zu sagen, ich mach das jetzt erst einmal so, wie sie es kennen und dann schaue ich langsam weiter. Ich glaube schon, dass Abteilungen, Individuen oder Teams mit zu viel Freiheit und zu viel Veränderung überfordert sein können. Und da hilft es dann eben auch, wenn man klare Schritte plant und vorgibt. Also, es ist entscheidend, ob die Menschen schon eine Bereitschaft für das Thema haben oder, ob es viele Menschen gibt, die ein großes Sicherheitsbedürfnis haben. Das heißt, ich muss erst einmal herausfinden, was die Mitarbeiter und das Unternehmen brauchen. Und auch die Kunden darf man nicht vergessen. Auch da ist die Frage, wie die ticken und was die brauchen. Wenn ich mich verändere, betrifft das ja die Welt um mich herum auch. Es ist wichtig, das zu verstehen und diese Bedürfnisse auch zu stillen.

***Interviewer:* Ja. Was ich auch noch ganz spannend finde, ist, dass in der Literatur teilweise gesagt wird, in einer agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft eigentlich schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist deine Einschätzung dazu?**

E XXIX: Dass es das gar nicht mehr braucht oder es überflüssig ist, würde ich nicht sagen. Laloux bringt ja in seinem Buch das Beispiel von „Buurtzorg“. Die sagen ja, sie sind eine agile Organisation und ich finde, die haben das ganz gut gelöst. Die sagen, unsere Mitarbeiter sind komplett selbstorganisiert, nichtsdestotrotz gibt es weiterhin diese Instanz des Managements. Die sind dann quasi wie eine Art Berater. Auf die kann man zugehen, um sich Rat zu holen. Deswegen glaube ich schon, sowas muss immer gegeben sein. Also, dass da jemand ist, auf den ich, als Mitarbeiter, wenn ich merke, dass ich überfordert bin, zugehen und mir Rat holen kann. Ob das jetzt der Geschäftsführer ist oder wer auch immer diese Rolle übernimmt, das ist erst einmal egal. Aber, die Wichtigkeit davon würde ich nie unterschätzen. Also, ich finde, auch unabhängig davon, dass ich jetzt agiler Coach bin, dass jedes Unternehmen eigentlich Coaches braucht. Also, Menschen, die in einem Unternehmen keine eigenen Aktien haben. Sondern, die den Auftrag haben, Entwicklungsraum zu bieten und eben nur zu spiegeln und den Mitarbeitern zu helfen, sich in diesem Freiraum, den sie dann haben, zu finden. Und das Management bei „Buurtzorg“ hat es super hinbekommen zu sagen, wir gehen jetzt mal in die Rolle des Coaches und dann gehen wir wieder raus. Und in dem Moment sind unsere Mitarbeiter eigentlich nicht unsere Mitarbeiter, sondern wir sind wirklich deren Coaches. Ich glaube, das ist ein besonderes Beispiel. Also, idealerweise, sage ich mal, gibt es eben so eine Anlaufstelle, die immer da ist und an die man Fragen adressieren kann. Und die treibt die Mitarbeiter und spiegelt sie, in dem, was die gerade tun und sie bietet die Möglichkeit zur Reflexion.

***Interviewer:* Gut. Was würdest du Führungskräften oder auch Change Managern für den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit denn empfehlen?**

E XXIX: Das kommt drauf an, in welchem Umfeld ich unterwegs bin und welche Werte da vorhanden sind. „Spiral Dynamics“ ist zum Beispiel ein tolles Tool, woran man sehen kann, was der Bereich, den man begleitet oder, was man selbst, als Führungskraft, gerade braucht. Auch da ist wieder die Reflexion wichtig, was für ein Mensch ich bin und wie ich ticke. Ich finde, da sind die agilen Werte schon auch sehr gut. Also, Transparenz, Mut oder Offenheit. Es geht viel darum, sich als Führungskraft zu fragen, was für einen Führungsstil man einnehmen möchte. Sage ich, ich bin derjenige, der mehr weiß und mehr Erfahrung hat, als meine Mitarbeiter? Oder bin ich eher in so einer „Servant Leader“-Rolle und halte mich im Hintergrund? Also, „Servant Leadership“ ist meines Erachtens zum Beispiel auch nicht zu 100 Prozent die perfekte Lösung. Situative Führung finde ich da eigentlich ganz angebracht. Das heißt, manchmal braucht mein Umfeld „Command and Control“, was in meinen Augen, eher so die „alte Welt“ ist. Aber, manchmal braucht es das eben auch gerade nicht. Und dafür, glaube ich, muss die Führungskraft immer mehr ein gutes Gespür entwickeln können. Also, eine Führungskraft muss sich zum einen selbst gut kennen. Ich finde, jede Führungskraft sollte heute eigentlich einen Coach haben, um regelmäßig zu reflektieren, wo sie steht und was sie wirklich braucht. Um dann eben versuchen zu können, das Team noch besser zu verstehen. Dazu muss man ganz viel beobachten und ganz viel mit seinen Leuten reden und dann kann man schauen, was das Team braucht. Und natürlich geht es in der Führungsrolle auch darum, die Vision zu repräsentieren und zu schauen, dass sich das übergeordnete Ziel, der „higher Purpose“ des Unternehmens auch mit dem Ziel des Teams deckt und man nicht anfängt, sich komplett gegensätzlich zu entwickeln.

***Interviewer:* Okay, kommen wir zum letzten Punkt. Wie schätzt du die Zukunft des Change Managements ein, worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E XXIX: Für mich ist das Thema Veränderung irgendwie sowieso dauerhaft präsent. Also, in der heutigen Zeit ist Innovieren das A und O. Und das heißt natürlich auch immer viel Veränderung. Und da, glaube ich, sollten sich die Leute, die „Change-Agents“ oder eben Coaches, die das begleiten, mehr und mehr von diesem linearen, rationalen Denken und diesen kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen lösen, um dieser komplexen Welt auch mit Intuition begegnen zu können. Das klingt jetzt vielleicht erst einmal so ein bisschen spirituell. Aber, die Welt wird noch komplexer, als sie jetzt schon ist. Wir werden immer weniger in der Lage sein, wirklich alles zu verstehen, der Mensch hat aber ein großes Bedürfnis Dinge zu verstehen und zu kontrollieren. Und die Menschen wollen Sicherheit. Die Menschen, die den Change treiben und begleiten, müssen daher, glaube ich, im Sinne von „Leading By Example“, sagen, „embrace change“, also, „umarme die Unsicherheit“ und das müssen sie dann auch selbst tun. Die müssen sagen, ich weiß es nicht, es kann schiefgehen. Und die müssen das vorleben. Da muss man auch selbst viel an seiner Haltung arbeiten. Da muss man auch viel auf seine innere Stimme hören. Empathisches Zuhören spielt dabei

auch eine Rolle. Also, eben nicht sofort zu versuchen, eine logische Antwort zu geben und einen Plan zu machen, sondern sich zu fragen, was für ein Gefühl man selbst dann dabei hat. Und damit dann zu arbeiten. Das ist nichts Neues, das ist eigentlich uralt. Die Amazonas Völker, glaube ich, sind da näher an ihrer Intuition, wie wir, die zivilisierte Welt.

***Interviewer:* Okay, super. Vielen Dank schon mal. Von meiner Seite aus war es das eigentlich mit den Fragen. Gibt es etwas, das dir zum Thema agiles Change Management noch einfällt? Habe ich etwas vergessen zu fragen? Oder gibt es etwas, auf das ich nochmal speziell achten sollte?**

E XXIX: Nein. Ich finde nur spannend, dass das irgendwie zwei Bereiche sind, die sich vermischen. Es gab ja früher klassisches Change Management und dann gibt es „agile Coaches". Wobei ich glaube, gute „agile Coaches" haben sich auch schon immer als „Change-Agents" verstanden und die wissen, was Veränderung ist. Klar, jetzt bin ich selbst einer von denen. Aber, ich frage mich jetzt gerade, was machen denn eigentlich die, die früher Change Management gemacht haben? Verstehen die, dass sie, so hart es klingt, vielleicht durch diese ganze agile Bewegung ersetzt werden? Eignen die sich das Thema Agilität an und werden dann alle „agile Coaches"? Oder sind die jetzt so clever und gehen noch einen Schritt weiter und nehmen das Beste aus ihrer alten Change-Welt und aus der Agilität und bieten dann schnell eine neue Dienstleistung an? Das ist halt noch sehr neu alles und die Frage ist, wer das dann treibt. Kommt die Bewegung aus der Change-Welt oder aus der agilen Welt oder ergibt sich das aus der Nachfrage der Unternehmen. Also, das ist so das, was ich mich frage. Das finde ich spannend. Aber, das ist einfach mal laut gedacht.

Experteninterview XXX

Experte/ Code	E XXX
Aktuelle Funktion	Senior Manager People and Change
Erfahrung im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung	10 + Jahre
Interviewdatum	04.03.2021
Interviewdauer	37 Minuten
Durchführungsart des Interviews	Online via MS Teams

***Interviewer:* Können Sie zu Beginn kurz sagen, was Sie beruflich machen und wie viel Erfahrung Sie im Bereich Change Management bzw. Organisationsentwicklung haben?**
E XXX: Ich mache seit über 10 Jahre Change Management, meistens verhaltensorientiert und immer integriert in Projekte. Das bedeutet, dass ich, als Psychologe und Arbeits-Wissenschaftler, meinen Fokus in dem, was ich tue, meistens auf die Aspekte Führung, Zusammenarbeit, Kultur oder Teamarbeit richte. Aber, es gibt in der Regel einen übergeordneten Kontext, das heißt ein Business-Anlass. Ich war sehr viel in „Operational Excellence"-Teams, auch in der Automobil-Industrie, unterwegs oder bei Reorganisationen und Restrukturierungen und selten als Change-„Stand-Alone". Das bedeutet, es gab quasi immer einen Business-Treiber, der das ganze angetrieben hat und meine Arbeit war dann dementsprechend integriert. Ich bin seit letztem Jahr bei einer mittelständischen, international tätigen Managementberatung als Senior Projektmanager eingestellt. Davor war ich fast vier Jahre bei einer „Big Four" Beratung als Manager und Senior Manager im Bereich „People Advisory Services". Da war ich als „Head of" für das Thema „Leadership and Culture" und als „international Head of Deutschland, Österreich und Schweiz" für das Thema „Organisation and Design" verantwortlich. In diesem Bereich habe ich sehr viel mit dem Thema agile Organisation und agiles Arbeiten zu tun gehabt, natürlich, weil das die Modelle der Zukunft sind. Die wenigsten Firmen brauchen heutzutage noch Unterstützung bei ihrer Aufbauorganisation und bei der Zusammenarbeit im klassischen Sinne. Es geht vielmehr darum, diese neuen, gegebenenfalls auch digitalen Geschäftsmodelle mit einer Aufbauorganisation auszustatten, die diese digitalen und „smarten" Prozesse auch dementsprechend unterstützt und widerspiegelt. Bevor ich diesen Job in der „Big Four" Beratung angefangen habe, war ich noch fünf Jahre bei einer deutschen Personal- und Managementberatung und habe da quasi mein Handwerkszeug als Berater aufgebaut. Das bedeutet, ich habe eine Ausbildung zum „Business-Change-Expert" gemacht, das beinhaltete auch Coaching und Kommunikation. Nach der Ausbildung habe ich diese Ausbildungen dann auch selbst mitgeleitet. Das heißt, ich habe andere in der „Academy" des Unternehmens angeleitet und dann diese Zertifikate vergeben. Darüber hinaus habe ich auch eine Trainerausbildung gemacht. Ich bin Personaldiagnostiker und mittlerweile auch „Scrum Master". Also, man entwickelt sich ja dann auch Stück für Stück mit den Arbeitswelten mit. Ich habe also auch selbst diese Entwicklung in der Beratung miterlebt, nicht nur von den Beratungsprojekten und von den Kunden her, wie man quasi von eher analogen Arbeitsumgebungen in die digitalen gekommen ist, sondern tatsächlich auch, wie die Arbeitsweisen sich verändert haben. Das heißt, Projekte haben sich verändert, von der Wasserfall-Steuerung, hin zur systemischen Schleife und dahingehend, dass man mehr agile Projekte macht. Dementsprechend hat sich der Markt dann auch verändert. Das heißt, es gibt wesentlich andere Herausforderungen und dadurch hat sich auch meine Beratungsleistung verändert. Früher war ich tatsächlich eher als Experte für die Themen Kulturentwicklung, „Leadership" und Zusammenarbeit unterwegs. Also, da ging es um Verhalten, Organisation und Führung im Kontext von eher frei stehender Veränderung. Und mittlerweile ist das halt, wie gesagt, immer integriert und auch höchst ausgerichtet auf die neuen digitalen Geschäftsmodelle. Die Beratungsbranche ist, durch die hohe Professionalisierung der jeweiligen Kundensysteme, halt eine Branche, die, wenn sie überleben möchte, extrem mit der Zeit gehen muss. Mittlerweile bin ich in meiner jetzigen Position als Senior Projektmanager also für Change-Projekte im integrierten Kontext und in der Regel mit einem höchst agilen Fokus verantwortlich, weil unsere Kunden auch immer agiler werden.

***Interviewer:* Super. Vielen Dank. Wie sehen in diesem Kontext denn ihre Berührungspunkte mit der Thematik agiles Change Management aus? Spielt das in ihrem „daily business" eine Rolle?**
E XXX: Es ist mittlerweile so, dass das weniger wird. Vor eineinhalb Jahren ging es los, dass wir damit geworben haben. Ich sage mal so, Beratung soll ja auch immer ein Stück voraus sein. Das heißt, es ist wichtig, die noch nicht vollständig eingeführten und etablierten Begriffe sozusagen auch im Verkaufsprozess mitzuprägen. Was dann tatsächlich umgesetzt wird, ist immer auch eine Frage des Reifegrads der Organisation. Aber, das heißt, agiles Change Management als Konzept, treiben wir so seit zirka eineinhalb Jahren. Mittlerweile ist es so, dass eigentlich vorausgesetzt wird, dass Change Management auch agil ist. Also, dass gerade der Anteil in Transformationsprojekten, möglichst agil ist und die Agilität auffängt. Das bedeutet, dass genau diese Mechanismen, nicht nur Widerstände auffangen, sondern auch eine erhöhte Komplexität und Geschwindigkeit managen können. Und das halt durch diese agilen Methoden, beispielsweise „Scrum", durch Feedback- und Moderation-Schleifen, durch kleinschrittige Projekte und auch durch ein wesentlich verändertes Stakeholder-Management. Außerdem durch andere Profile, die eingesetzt werden und natürlich auch durch einen viel höheren Einsatz von digitalen Tools in den Projekten. Das heißt, es geht nicht nur darum, dass man PDFs, anstelle von Papier hat. Sondern, dass man tatsächlich auch teilautomatisierte Tools zur Projektsteuerung, zum Reporting und zur Kultur-Erfassung hat. Oder dementsprechend auch zum Thema

Kompetenz-Validierung im Bereich Kompetenz-Management. Es ist ja auch ein riesen Thema für unseren Binnenmarkt in Deutschland, ob wir noch die richtigen Leute für die Digitalisierung haben. Das heißt, die Frage ist, wie wir das hinbekommen, dass wir eine hohe Altersschicht, mit Ü40/50, in die digitalen Profile hinein bekommen und da Stück für Stück auch in der Personalentwicklung immer mehr mit diesen digitalen Tools gearbeitet wird. Das setzt natürlich auch eine gewisse Agilität voraus, auch gerade im Zusammenspiel mit den eigentlichen Projektaufgaben, die man hat. Das heißt, es gibt, neben diesen eigentlichen Projekt-„Streams", die man hat, viel mehr Nebenschauplätze. Man muss also auch viel kleinschrittiger Ergebnisse integrieren und man muss sich viel kleinschrittiger ausrichten. Die Zeit, dass man am Anfang ein Projektziel hatte und das bis zum Ende, nach eineinhalb bis zwei Jahren, immer noch dasselbe war, die ist vorbei. Es ist tatsächlich iterativ und immer auf Veränderungen in kleinen „Work-Packages" ausgerichtet.

***Interviewer:* Okay. Bevor wir weiter ins Detail gehen, würde ich gerne ein bisschen genauer darauf eingehen, was ich aus der Literatur bislang an Unterscheidungsmerkmalen zwischen einem klassischen und agilem Change Management herausgearbeitet habe. Also, ich würde ein agiles Change Management auf Basis meiner bisherigen Forschung anhand folgender Punkte beschreiben:**

- ***Veränderung ist ein fortlaufender Prozess und wird als Normalzustand betrachtet.***
- ***Veränderung ist iterativ und inkrementell. Es geht nicht um einzelne, grundlegende Veränderungen, sondern um die Verankerung kleiner paralleler Change Management Maßnahmen.***
- ***Veränderungen werden, wenn möglich, von den Mitarbeitern selbstorganisiert initiiert und vorangetrieben. Change-Experten dienen der Qualifizierung und dem Coaching.***
- ***Der Fokus liegt auf dem Experimentieren, dem Einholen von Feedback und dem Erreichen von Quick-Wins.***
- ***Veränderungen werden von Anfang an offen und klar kommuniziert.***
- ***Es geht um Befähigung, Beteiligung und die Etablierung einer dauerhaften Veränderungsbereitschaft.***

Klassisch ist es hingegen oft so, dass man einen Punkt A und einen Punkt B hat und man versucht, von dem einen in den anderen Zustand zu gelangen. Der angestrebte Normalzustand der Organisation ist aber eher die Stabilität. Der Wandel ist also quasi eine notwendige Unterbrechung dessen. Auch handelt es sich oft um große, strategische Veränderungen, die meist „top-down" initiiert und eher spät kommuniziert werden. Die Zielsetzung ist meines Erachtens auch eine andere, hier geht es hauptsächlich darum, bei den Leuten eine Akzeptanz für den Wandel zu schaffen und Widerstände aufzubrechen.

Das waren jetzt mal so die Punkte, an denen ich versucht habe das festzumachen. Das ist natürlich stark schwarz-weiß, da gibt's wahrscheinlich eine Menge dazwischen.

Wenn Sie das hören, passt das auch zu Ihrem Verständnis? Gibt es weitere Punkte, die für Sie in dem Kontext noch charakteristisch sind?

E XXX: Ich denke, ein ganz wichtiger Punkt, den Sie genannt haben, ist das Streben nach Stabilität von Organisationen. Es war früher tatsächlich auch in der Organisationslehre und in der Beratung ein Paradigma, dass man versucht hat, stabile Zustände wiederherzustellen. Das bedeutet, dass es, gerade bei disruptiven Veränderungsprozessen, immer das Ziel war, diese Sicherheit wiederherzustellen, Orientierung zu schaffen und dementsprechend Stabilität zu schaffen. Das ist heute ein bisschen anders, weil Stabilität in dem Sinne nicht zwingend gut ist. Das hat zwei verschiedene Seiten. Stabilität an sich ist weiterhin ein Ziel, aber die Definition hat sich verändert. Das heißt, in diesem agilen Stabilitäts-Begriff ist immer noch die Veränderungsfähigkeit integriert. Ein stabiles System ist dann also trotzdem in sich dynamisch. Das bedeutet, es darf nicht stagnativ sein und es darf dementsprechend auch keine eindimensionale Ziel-Perspektive haben. Sondern, es muss immer bereit sein, sich, sozusagen, zu verschieben und es muss einen Funktionskern haben, der stabil ist. Es muss also ein grundlegendes, funktionierendes System sein, das dynamisch reagieren kann. Das ist ja gerade dieser Agilitäts-Begriff. Das bedeutet, es geht quasi darum, Stück für Stück, iterativ in einen anderen Zustand überzugehen, ohne sich dabei zu verlieren. Das ist ja die Kunst im Agilen. Ich denke, das Ziel ist nicht, zu sagen, wir haben es geschafft, wir haben wieder Sicherheit, Ruhe und Orientierung, sondern es geht halt immer so weiter. Und das versuchen wir auch immer zu vermitteln. Diese Offenheit für Veränderung, die muss konstant da sein. Das ist eine zusätzliche Kompetenz, die Unternehmen erlangen müssen. Also, stabil zu bleiben, aber gleichzeitig offen für Veränderung zu sein und im Endeffekt für diese ewige, schrittweise Veränderung, also die Dynamik. Noch wichtiger ist dabei aber dieser gemeinsame Kern in der Agilität. Wenn man den nicht hat, dann hat man nur Chaos, dann hat man, sozusagen, Zufallsprinzipien in der Reaktionsfähigkeit. Also, man braucht trotzdem eine gewisse strategisch formierte, ich sage mal, relativ konstante Form von Reaktionsmustern. Wenn wir sagen, wir sind ein Automobilkonzern, dann haben wir für uns einen „Purpose" geschaffen. Dann haben wir eine Mission, die wir erfüllen wollen und die bestimmt dann auch Reaktionsfähigkeit auf externe Entwicklungen. Das bedeutet auch, dass wir nicht überrascht sein dürften durch externe Reize und Veränderungen, weil diese Fähigkeit zu antizipieren ist ja Teil der Agilität. Also, dass man eben nicht ausschließlich eine Innensicht hat. Früher haben die Organisationen in der Regel eine Innensicht gehabt. Deswegen gab es sehr viele „Operational-Excellence-Programme". Das heißt, es ging, typisch deutsch, darum, das, was wir tun, immer besser zu machen, dabei zu bleiben und das wirklich bis zur „Über-Exzellenz" weiterzutreiben. Das ist heute nicht mehr so wichtig. Stattdessen geht es darum, schnell antworten zu können und dementsprechend frühzeitig zu antizipieren, welche zukünftige Herausforderungen es gibt und das auf Organisationsebene auch schnellstmöglich umzusetzen. Das bedeutet auch, intern neue Abläufe zu generieren, neue Produkte zu entwickeln und die Offenheit zu haben, auch mal etwas anderes zu machen. Wenn man beim Beispiel des Automobilkonzerns bleibt, heißt das also vielleicht auch, keine Autos mehr zu machen, sondern gegebenenfalls Fahrräder, oder jedenfalls alles, was drumherum ist. Das bedeutet, dass man die Organisation nicht zu sehr verhaftet sieht, mit gewissen Produkten und mit gewissen „Outcomes", sondern, dass es etwas anderes gibt, was den Kern ausmacht. Und das ist dementsprechend die Strategie,

das ist die Kultur und das ist der organisationale Bestand an Kompetenzen. Und daran muss man halt arbeiten. Das heißt, wenn wir heute an Projekten arbeiten, die agil sind, arbeiten wir als Erstes am Mindset und an den Kompetenzen und alles in Ausrichtung auf das Thema „Purpose“ und Strategie. Und dann geht es erst los, dass man sich um den Aufbau und den Ablauf kümmert, denn das ist dann etwas, das sich auch stetig verändern kann.

***Interviewer:** Okay, spannend. In der Literatur wird teilweise gesagt, in einer komplett agilen Organisation ist die dauerhafte Veränderungsbereitschaft schon so in der DNA des Unternehmens verankert, dass es gar kein Change Management mehr braucht. Was ist da Ihre Meinung dazu?*

E XXX: Change Management ist ja dann nicht überflüssig, sondern es ist Teil des täglichen „Doings“. Das funktioniert bei Start-ups, bei neuen jungen Organisationen, die tatsächlich auch in einem frischen Marktumfeld aktiv sind. Das heißt, im Kontext von digitalen Geschäftsmodellen, neuen Produkten und neuen Dienstleistungen. Was nicht funktioniert ist, wenn man versucht, einen klassischen, hierarchischen Konzern völlig agil und digital aufzustellen, weil er das nie war, das nicht ist und das auch nicht sein sollte. Da wird es immer ein Change Management geben müssen, weil es immer Bereiche gibt, die sich niemals von allein bewegen werden. Da gibt es Menschen und Subkulturen, die das verhindern. Vielleicht kann es da organisational tatsächlich irgendwann die Situation geben, dass sich alles bewegt. Aber, die Menschen im Unternehmen, das sind ja noch die gleichen. Die haben teilweise 25 bis 30 Jahre Betriebszugehörigkeit. Wenn man da kein Change Management macht, dann hat man dementsprechend Probleme, gerade auch in Hinblick auf das deutsche Arbeitsrecht. Das darf man auch nicht vergessen. Man kann ja nicht einfach die ganzen Leute austauschen. Das widerspricht auch der Identität unserer deutschen Großkonzern-Kultur. Es widerspricht auch dem Thema der sozialen Sicherung unseres Wohlfahrtsstaates. Also, das ist ja ein bisschen komplexer, als die Theorie. Das heißt, bei neuen Organisationen, die sich im digitalen Kontext etabliert haben, die relativ offen und vielleicht auch arbeitserfahrungs-perspektivisch gesehen noch unbefleckt sind, da kann es sein, dass eine agile Organisation tatsächlich kein explizites Change Management braucht, weil es Teil ihrer DNA ist. Also, wenn solche Menschen zusammenkommen in einem neuen Feld, in der „New Economy“. Aber das ist halt bei vielen Unternehmen aktuell nicht der Fall.

***Interviewer:** Ja, verstehe. Wenn man jetzt überlegt, wann ein agiles Change Management Sinn ergibt und wann auch klassische Ansätze eher sinnvoll sind, was würden Sie da sagen? Gibt es da Kriterien, an denen Sie das festmachen würden?*

E XXX: Also, da muss tatsächlich das Interventionsverhältnis abgesteckt werden. Das bedeutet, dass man schaut, wie es mit dieser „Digital Readiness“ oder „Digital Maturity“, aussieht. Beziehungsweise, so war es früher, jetzt geht es eher hin zur „Agile Readiness“. Und dann schaut man sich an, was das für Abteilungen sind. Wir haben zum Beispiel ein Projekt bei einem großen Automobilkonzern gemacht. Die haben in ihrem „Research and Development“-Bereich gesagt, wir möchten vollkommen agil sein und möchten nur noch „Guilds“ haben. Das heißt, die wollten interdisziplinär „gestaffte“ Teams, ohne Führungskräfte, die für das Komponentengeschäft nur noch dienstleistungsorientiert arbeiten, um zu schauen, dass die jeweiligen Innovationen immer bedarfsorientiert umgewandelt werden. Das war ein sehr adaptionsfähiges und sehr junges Team und die haben, sozusagen, eine sehr agile Projektorganisation gefordert. Das haben wir auch dementsprechend berücksichtigt. Jedoch haben wir auch den Warnhinweis gegeben, dass es, wenn man eine agile Insel baut, ziemlich schwierig ist, wenn die angrenzenden Bereiche, die Schnittstellen, nicht agil arbeiten. Auch die hierarchischen Kommunikationsregeln, die interne Kommunikation dann teilweise unmöglich machen, stellen zum Beispiel ein Problem dar. Wenn es halt keine klare Führungskraft gibt, die hierarchisch den gleichen Rang hat, dann ist das bei so großen Automobilherstellern, schon mal eine Hürde. Das bedeutet, dass wir diesen Zielzustand des Teams ein bisschen relativiert haben und gesagt haben, wir müssen kleinere Brötchen backen. Das kann quasi eine Insel sein, von der die Entwicklung ausgeht, die dann ausstrahlt, aber, die müssen wir auch so konzipieren, dass sie Erfolg haben kann. Das ist wichtig. Das bedeutet nicht, dass man zu viele Kompromisse machen muss und nachher sagt, wir sind nicht agil genug. Aber, man muss das mittelfristig sehen. Dementsprechend baut man eine im Kern agile Grundorganisation auf, die für die Schnittstellen nach außen hin aber immer noch ein „Interface“ hat, das kompatibel ist. Sodass auch Erfolge generiert werden können und die Vorteile des agilen Arbeitens gezielt deutlich werden, beispielsweise, schnellere Prozesse, mehr Effizienz und Effektivität in der Zusammenarbeit, weniger Frustration, eine hohe Bereitschaft. Das heißt, dass dieses agile Team wächst, weil die Leute, und speziell auch die Leistungsträger, da hinein wollen, weil es halt auch zur „Performance“ anregt. Also, diese hoch performanten Teams und gerade auch jüngere Mitarbeiter, die sammeln sich dann in solchen Inseln. Das heißt, dass man quasi am besten Stück für Stück vorgeht. Man glaubt dann, aufgrund der Konzeption, dass das eher Wasserfall-mäßig gebaut ist. Also, man baut erstmal eine Insel und dann geht man sozusagen Stück für Stück an die Schnittstellen heran, sodass man auch so verschiedene Phasen hat, die auch augenscheinlich erst einmal in Analyse, Konzeption und Umsetzung untergliedert sind. Trotzdem gibt es einen sehr agilen Anteil daran, weil man in sehr kurzen Schleifen arbeitet. Was man früher auf zwei, drei Jahre ausgerichtet hat, sind jetzt mittlerweile drei Monate. Das bedeutet, man geht dann halt in kürzeren Schleifen ran und versucht, sozusagen, diesen Hybrid aufzubauen. Das heißt, bei einer Organisation, die von ihrem Agilitätsgrad her noch sehr in den Kinderschuhen steckt, da würde es sich anbieten, erst mit einem scheinbar konservativen Vorgehen mit agilen Anteilen zu starten und dann Stück für Stück, über die Arbeitsweise in die Agilität zu kommen. Man muss das den etablierten Entscheidern aber halt auch immer verkaufen können. Das bedeutet, dass diese typischen Reporting-Themen und diese üblichen Mechanismen, um Erfolg zu bewerten, wie, ob bestimmt Meilensteine erreicht wurden oder, ob das Budget eingehalten ist, weiterhin erfüllt werden müssen. Und, dass man durch die verkürzten Feedback-Zyklen aber an sich eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit im Projekt generiert und dadurch Stück für Stück, die anderen Bereiche in dieses agile Denken reinbekommt. Ich würde also bei großen Organisationen nicht einfach anfangen zu sagen, wir machen das alles agil, weil dann scheitern sie in der Regel ganz schnell an der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen. Wir bekommen auch häufig die Bitte, agil zu arbeiten, aber dennoch einen Projektplan zu entwerfen, mit

dem die Kunden umgehen können und mit dem sie vor den Betriebsrat und das Management gehen können. Das ist insbesondere der Fall, wenn das Teams sind, die im mittleren Management verortet sind. Das heißt, es bedarf im Voraus sehr viel Stakeholder-Management und man muss auch immer als Vertreter der Idee auftreten.

***Interviewer:* In Ihren Antworten kamen Sie jetzt zwischendurch bereits immer wieder mal auf die Vorteile von Agilität im Change Management zu sprechen. Können wir an der Stelle trotzdem nochmal kurz tiefer einsteigen? Wo profitiert denn Change Management Ihrer Meinung nach tatsächlich von Agilität, bzw., was sind die Vorteile eines agilen Change Managements? Und gibt es auf der anderen Seite vielleicht auch Punkte, an denen das Thema an seine Grenzen kommt?**

E XXX: Also, wenn wir Change Management in Bezug auf systemische Daten-Rückmeldung sehen, hat man durch agiles Management natürlich eine erhöhte Daten-Rückmeldung. Das heißt, man bekommt viel schneller Feedback auf Veränderungen. Also, wenn man sagt, ich impliziere eine Veränderung, dann bekommt man viel schneller eine unpolitische Rückmeldung aus dem System an sich. Das Feedback-System ist also wesentlich besser. Schwieriger ist in jedem Fall, dass nicht alle die gleiche Geschwindigkeit im Change haben. Das ist so ein Thema. Also, dass man Menschen mit agilen Zyklen teilweise noch stärker überfordert. Das heißt, das, was sowieso schon ein Thema ist, und zwar diese Unsicherheit, kann durch Agilität sogar noch verstärkt werden. Wenn alle die gleiche Geschwindigkeit haben, ist das super, dann ist das ein „Booster“. Aber, wenn die Leute nicht die gleiche Geschwindigkeit haben, dann hat das vom Thema Transformation her, noch eine Lücke, weil man den Leuten einfach nicht den Raum gibt, sich entsprechenden mitzuverändern und die Diversität und Heterogenität in der Regel nicht berücksichtigt. Das haben wir oft in großen Organisationen, bei denen wir in den Teams sehr hohe Altersunterschiede oder auch unterschiedliche Motivations-Levels und Arbeitsweisen haben. Dieses agile Grundarbeiten ist ja auch sehr dynamisch. Und dieser Verzicht von hierarchischen Machtstrukturen in der Deutungshoheit, der stellt natürlich auch gewisse Mechanismen von Teamarbeit in Frage. Und dadurch hat man oft zusätzliche Aspekte, die man „managen“ muss. Das heißt, die Komplexität erhöht sich in Agilität. Also, das ist das Grundthema und das muss man auch mit „managen“. Man kann nicht sagen, das ergibt sich von selbst. Sondern, Agilität erfordert tatsächlich eine wesentlich höhere Taktung von Management, als man das häufig glaubt. Man sagt oft, im Agilen funktioniert das alles und wir reagieren situativ, aber, das ist halt nicht so. Das wäre Chaos. Stattdessen hat man ein viel höheres Controlling-Aufkommen, als im normalen Change Management. Da entwickelt man das zu Ende und misst einfach erst dann. Dazwischen hat man eine gewisse Grauzone. Und diese Grauzone, die hat man im agilen Change nicht, weil man da ständig misst. Allerdings kann man auch sehr schnell Leute verlieren. Man darf auch nicht vergessen, dass „Scrum“ aus dem IT-Umfeld kommt, in dem es in der Regel binäre Zusammenhänge gibt. Da kann man dementsprechend auch mit so etwas arbeiten. Wenn man jetzt aber, beispielsweise, die Produktentwicklung betrachtet oder das Innovationsmanagement oder die Personalentwicklung, ist das nochmal etwas anderes. Da hat man, sozusagen, mit dem Faktor Mensch zu tun oder halt mit dem Faktor Markt. Und das sind halt komplexere Konstrukte, die es einzufangen gilt. Also, da ist das manchmal schwieriger. Man hat aber auf jeden Fall ein viel größeres Mikromanagement in der Agilität, als man eigentlich denkt.

***Interviewer:* Ja. Wenn Sie jetzt bei Ihren Kunden unterwegs sind, was sind denn da so die Empfehlungen, die Sie Führungskräften oder auch Change Managern in Hinblick auf den Umgang mit Veränderungen in Zeiten hoher Dynamik, Komplexität und Unsicherheit geben?**

E XXX: Ich glaube, ein wichtiger Aspekt ist, die Heterogenität in der Belegschaft zu respektieren. Das bedeutet, dass nicht alle diese Offenheit haben und, dass es nicht für alle toll ist, dass es jetzt endlich schneller vorangeht. Gerade, wenn man in einem großen Konzern ist, in dem vieles lange dauert und manches recht politisch ist und so. Wenn ich da sage, es gibt eine Methode, bei der du das alles nicht hast und du kommst mit rein konstruktiven Einschüben in der Hälfte der Zeit zum Ziel. Da sagt die Hälfte der Leute, super, das ist ja total toll, das ist ja genau das, was ich brauche. Und die andere Hälfte bekommt Angst und sagt sofort, ich bin ja genau deswegen nicht bei einem kleineren Unternehmen, sondern in einem großen Konzern, weil die Trägheit mich in meiner Arbeitsweise stützt. Die bekommen ihre „Performance“ gegebenenfalls auch tatsächlich erst in den letzten zwei Dritteln des Entstehungsprozesses, nicht im ersten. Man muss auch sehen, dass der Entstehungsprozess, wenn man ihn glatt zieht, gewisse Phasen hat. Und die Agilität, die Verkürzung von Arbeitszyklen, sieht ja vor, dass man schnell auf innovativer und intuitiver Ebene produktiv und performant wird. Viele sind aber auch durch die Sozialisation im Arbeitsverlauf so geschult worden, dass sie einfach erst nach zwei, drei, vier, fünf Tagen oder Wochen anfangen, „Output“ zu generieren und nicht sofort. Die müssen das erst mal verdauen. Da muss es erst ein paarmal hin und hergehen, dann muss man mit Leuten sprechen, reflektieren und da kommt dann erstmal gar nichts raus. Und dann irgendwann später kommt tatsächlich doch etwas raus, das aber auch Qualität und eine gewisse Belastbarkeit hat. Und es kann natürlich auch sein, dass man durch eine agile Vorgehensweise wirklich viel Qualität und Wissen verliert, weil einige Leute nicht fähig sind, ihr Wissen in diesen kurzen Zyklen weiterzugeben. Und dann hat man, sozusagen, nur dieses intuitive Wissen, das zwar einen hohen Wert hat, aber dieses etablierte Erfahrungswissen, dass erst in den letzten zwei Dritteln des Prozesses rauskommt, wenn diese „Scrum“-Zyklen schon lange vorbei sind, das geht möglicherweise verloren. Und das hat halt auch einen langjährigen Erfahrungswert, der komprimiert in allen Personen besteht und in der kurzen Zeit nicht additiv im Kollektiv aufgebaut wird. Ich denke, dass dieses Management von Paradoxien, wie man immer so schön sagt, für Führungskräfte die größte Herausforderung ist. Also, dass man sagt, wir müssen es hinbekommen, die gesamte Organisation schneller zu machen, aber nicht zu überfordern und bestehendes Wissen mitnehmen, aber gleichzeitig neues Wissen aufzubauen. Das steht sich eigentlich diametral gegenüber, auch vom Managementstil her. Da muss man Wege schaffen, wie man das alles integriert und versucht, die Leute alle dabei mitzunehmen. Und man muss schauen, dass man sie nicht damit überfordert, dass man erst technische Infrastrukturen schafft, die es ermöglichen, schnell zu handeln, das heißt, dass man „Smart Factories“ oder „Smart Delivery“ aufbaut und alles digitalisiert, die Leute aber halt nicht davon überzeugt und nicht deren „Commitment“ einholt, da

mitzugehen und die entsprechenden Kompetenzen aufzubauen. Man muss also erstmal auf das Mindset gehen und danach auf das Skillset. Und dann muss man schauen, dass man die Tools dementsprechend aufbaut. Andersherum ist es eine Überforderung und man hat eine Prozess-Verschleppung, weil die Leute damit überfordert sind, diese neuen Tools zu nutzen. Dann sind sie mit diesen neuen Tools, die eigentlich viel schneller sein könnten, viel langsamer, weil sie die nicht benutzen können oder wollen. Und das ist halt das Dilemma.

***Interviewer:* Das ist sehr spannend, was Sie sagen. Was ich in meiner bisherigen Untersuchung auch herausgefunden habe ist, dass die Aufgabe von Change Management auch zunehmend darin besteht, nicht nur aufbrechend und aktivierend zu wirken und Leute zur Veränderung zu bewegen und zu motivieren. Sondern, dass es wichtig wird, auch wieder Stabilität zu schaffen und zu schauen, dass die Leute nicht durch zu viel Veränderung überfordert werden. Und das ist ja eigentlich auch genau das, was Sie gerade sagen.**

E XXX: Genau. Das ist tatsächlich etwas, das man erstmal verstehen muss. Das Change Management ist ja auch ein Change. Das bedeutet, das hat ja selbst auch eine Veränderung. Das hört sich zwar komisch an. Aber, das ist ja viel mehr, als früher. Also früher ging es darum, wie man von Zustand A zu Zustand B kommt. Heute geht es darum, wie man es schafft, eigenständig in alle Zustände gehen zu können, die notwendig sind. Also, es gibt da keine klare lineare Verbindung und kausale Zusammenhänge mehr. Ich gehe nicht von A nach B. Es geht vielmehr darum, dass ich es schaffe, dass ich mich in einem Kreis befinde, in dem ich einen soliden Mittelpunkt habe, von woraus ich eigenständig in alle Richtungen gehen kann. Das ist ein ganz anderes Paradigma.

***Interviewer:* So habe ich das noch gar nicht betrachtet, aber der Kreis ist ein sehr schönes Bild dafür. Letzte Frage von meiner Seite: Was glauben Sie, wo entwickelt sich das Change Management in der Zukunft hin? Worauf wird es in einer dynamischer werdenden Welt ankommen und welche Rolle werden agile Ansätze dabei spielen?**

E XXX: Ich denke, dass agile Ansätze etabliert werden und extrem wichtig sind, weil sich die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen verringert. Es gibt sehr schnell Konkurrenten am Markt, die die gleiche Idee hatten, wie man selbst und, die einem dann, gegebenenfalls noch mit anderen Konnotationen, ganz schnell den innovatorisch erlangten Marktanteil wieder wegnehmen, sodass man sich selbst wieder umorientieren muss. Das heißt, Unternehmen sterben auch viel schneller wieder. Und man hat in Zukunft viel mehr Mitarbeiter, die vorher gefühlt schon 25 andere Arbeitgeber hatten und das bevor sie 35 sind. Früher hatte man zwei bis drei Arbeitgeber bis man in Rente gegangen ist. Also, das bedeutet die Themen Personal und Organisation werden eine immer höhere Agilität erfordern. Und auch die Geschäftsmodell-Veränderung und damit die „Purpose"-Veränderung, ist immanent fortschreitend. Damit wird Agilität ein immer etablierterer Bestandteil sein. Nicht nur in einzelnen Bereichen, wie dem Change Management. Die verschiedenen Bereiche müssen sich jeweils von ihrer Grundausrichtung nicht nur als Kernprozesse, sondern auch immer auf die Strategie und den „Purpose" ausrichten und sie müssen damit immer agil bleiben. Das ist im Bereich HR extrem spürbar, durch die verschiedenen Rollen, die gesucht werden, von den Business-Partnern, über die „Experts" und über die Integration von Change. Die suchen ja eigentlich schon seit Jahren ihre Rolle. Und man merkt auch die fortschreitende Bedeutung von IT. Den CIO-Bereich, der ja an sich schon agiler arbeitet, den gab es früher gar nicht und mittlerweile wird da immer mehr subsumiert. Der gibt halt dementsprechend auch rein strukturell, prozessorientiert eine ganz andere Arbeitsweise vor. Es wird auch immer mehr in kleinen Projekten gearbeitet. Auch intern gibt es immer mehr Projekte, die eine Projektorganisationen haben, die auch mit externen Netzwerken organisiert werden, ob das jetzt Berater oder kleine Start-ups sind. Also, man ist immer mehr auf Wissen und Kompetenz aus und darauf, „Outputs" zu generieren. Man baut jetzt nicht mehr ein Auto in einer Baureihe und versucht das 15 Jahre lang zu verkaufen, sondern man hat immer kleine Geschäfts-„Solutions", die wiederum einen eigenen Businessplan haben und, die kurzzeitig, ein bis zwei Jahre, bestehen können. Und dann merkt man, dass die Rentabilität oder Profitabilität auch wieder zurückgeht und dann wird das auch wieder eingestampft oder es wird ausgegründet oder verkauft. Das gab es so früher ja alles gar nicht. Und das ist ja auch für das Change Management eine riesen Herausforderung, weil man damit fortwährend alles anpassen muss: Die Personalstrukturen, die Arbeitsform, die Ausrichtung, die Netzwerkpartner. Und auch die Kunden verändern sich dementsprechend und die Vertriebswege werden sich verändern. Also, das ist ein fortlaufender Bestandteil der Grundmodifikation.

***Interviewer:* Okay. Super. Vielen Dank schon mal an der Stelle. Das war es eigentlich mit meinen Fragen. Gibt es noch etwas, das Sie noch ergänzen wollen? Fällt Ihnen noch etwas Wichtiges zur Thematik ein?**

E XXX: Also, ein Thema sind wahrscheinlich die strukturellen Grenzen, die Agilität hat. Das ist noch mal ein wichtiger Punkt, den wir jetzt noch nicht so besprochen haben. Man sieht teilweise, wie Gesetze oder auch etablierte Wirtschaftssysteme in Deutschland der Agilität teilweise immer noch einen Riegel vorschieben, weil die Entscheidungen doch in einem anderen Kontext getroffen werden. Da hat man dann teilweise hochperformante agile Systeme, aber die Entscheidungen werden trotzdem auf einer ganz anderen Basis getroffen. Das sieht man gerade in der Automobilindustrie sehr viel. Die Vorreiter und Pioniere für agilen Change oder agile Teilorganisationen, die werden sich auch in Zukunft mit sehr viel Frustration auseinandersetzen müssen. Die sind schneller und produktiver und sie kommen mit weniger Ressourcen aus, aber sie werden dafür gegebenenfalls nicht die Zulagen oder Budgets bekommen, die sie brauchen und teilweise auch nicht die Anerkennung. Das wirkt total schräg und das ist es auch, aber das hat halt mit der Trägheit des Gesamtsystems zu tun und damit, dass die Grundpfeiler unserer Gesellschaft und unseres Wirtschaftssystems nicht agil sind. Und das ist so, glaube ich, die Leidensphase, durch die man durch muss. Da hat es das Change Management noch etwas schwer.