

Lean-Change-Management: Die Veränderung von Organisationen gemeinsam gestalten

Das heutige Marktumfeld stellt viele Organisationen vor große Herausforderung. Es besteht enormer Änderungsbedarf hin zu mehr Flexibilität und Agilität. Doch viele Änderungsinitiativen scheitern, vor allem weil beteiligte Mitarbeiter nicht hinreichend einbezogen wurden. Widerstand gegen Veränderungen ist eine natürliche Reaktion, wenn Änderungen übergestülpt werden. Lean-Change-Management ist ein Ansatz, der diese Widerstände vermeidet, indem Änderungen gemeinsam gestaltet werden.

In der Zeit, die Sie benötigen, diesen Satz zu lesen, werden weltweit in etwa vierzig neue Unternehmen gegründet [moyak]. Und etwa genau so viele sind untergegangen. Mit neuen Produkten schnell auf den Markt zu kommen, schnell auf die Änderungen des Marktes und neue Kundenwünsche reagieren zu können, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Aus diesen Gründen sind in der Softwareentwicklung – und nicht nur da – agile Methoden heute Mainstream geworden.

Doch gerade bestehende Organisationen, in denen Produktentwicklung in größerem Maßstab betrieben wird, sehen sich bei der Einführung agiler Methoden, wie etwa Scrum, oft vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Warum? Weil bestehende Rollen, Hierarchien und Prozesse nicht zu Scrum passen. Die agile Transition erfordert tiefgreifende Veränderungen. Spezialisten sollen in Scrum-Teams mitarbeiten, Ebenen des mittleren Managements werden aufgelöst, Manager sollen zu Coaches und Mentoren werden, Command & Control-Denken soll sich wandeln in eine aus auto-

nomen und selbstbestimmten Teams bestehende Unternehmenskultur.

In diesem Artikel betrachten wir Änderungsinitiativen, die neue Formen der Organisation und Zusammenarbeit zum Gegenstand haben, zu mehr Innovation, Selbstorganisation und Flexibilität führen sollen. Dies soll nicht heißen, dass die Praktiken des Lean-Change-Managements sich nicht auch bei anderen Arten von Veränderung einsetzen ließen. Jedoch erscheinen sie für Erstere besonders gut geeignet zu sein, da Lean-Change-Management selbst auf agilen Werten und Prinzipien basiert.

Im bisherigen Change-Management werden Änderungsinitiativen in der Regel nach klassischen Projektmanagementmethoden durchgeführt. In **Abbildung 1** ist der Standard für Change-Management der Association for Change Management Professionals® [ACMP] dargestellt. Nach eigenen Angaben hat die ACMP den ersten globalen Standard zum Change-Management veröffentlicht und bildet zertifizierte Change Management Professionals (CCMP) aus.

Auch wenn dieser Standard sicherlich viele sehr nützliche Praktiken und Methoden enthält, erscheint der Erfolg von „projektmäßig“ durchgeführten Veränderungsanstrengungen bei agilen Transitionen als fraglich, da der Prozess selbst nicht auf agilen Werten und Prinzipien beruht. Und gerade diese Werte und Prinzipien gilt es, beim agilen Wandel zu fördern.

Der Lean-Change Management-Zyklus

Lean-Change-Management [Lit14] ist ein auf Feedback beruhender Ansatz, der Ideen aus agilem Management, aus Organisationsentwicklung und Organisationspsychologie sowie dem „klassischen“ Change-Management kombiniert. Zentral ist das dem Lean Startup entlehnte Kon-

zept der „minimal brauchbaren Änderung“ (minimal viable change): Nicht der große Wurf wird auf einmal eingeführt, sondern kleine, jedoch wirklichen Nutzen versprechende Änderungen. Die zugrunde liegenden Annahmen und der erwartete Nutzen werden kontinuierlich durch Feedback der betroffenen Mitarbeiter überprüft und ausgewertet. Je nach Ergebnis wird die Änderung angepasst, ergänzt, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder verworfen. In **Abbildung 2** ist der Lean-Change-Management-Zyklus [LeanChange] dargestellt.

Insights

Bevor man überhaupt irgendeine Veränderung planen kann, braucht man einen Einblick in den gegenwärtigen Zustand der Organisation. Man muss die Organisationsdynamik verstehen, erkennen, wo Schwierigkeiten liegen und wo es hingehen soll.

In einem mir bekannten Fall wollte ein Unternehmen auf agil umstellen. Eine Vertiefung der „Insights“ hat dann ergeben, dass da gar nicht der Schuh drückt, sondern dass das Unternehmen dringend neue Produkte benötigt. Das eigentliche Thema war also Innovationsmanagement.

Zur Vertiefung der Einblicke gibt es viele Werkzeuge, Assessments und Modelle, wovon ich weiter unten einige kurz vorstelle. Teils stammen diese aus dem klassischen Change-Management, wie ADKAR®, oder es sind neuere Konzepte wie Lean Coffee oder Retrospektiven. Natürlich werden Einsichten laufend gewonnen, sei es informal durch Gespräche beim Kaffeeautomaten, beim Ausarbeiten einer Änderung oder „formal“ im Lean-Change-Management-Zyklus durch Feedback (Review). Der dargestellte Zyklus ist von daher nicht so zu verstehen, dass er immer vollständig durchlaufen wird, bevor wieder ein neuer Zyklus mit „Insights“ beginnt. Vielmehr ist es so,



Abb. 1: ACMP-Standard für Change-Management.

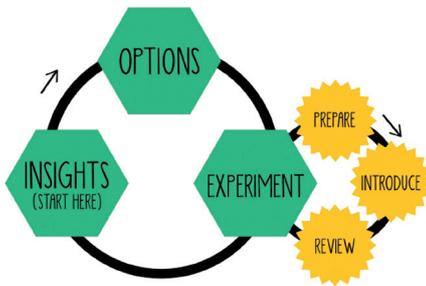


Abb. 2: Der Lean-Change-Management-Zyklus.

dass jede wie und wann auch immer gewonnene neue Einsicht wieder zum Schritt „Insights“ führt, was auch eine laufende Anpassung der Optionen nach sich zieht. Typische Fragestellungen in diesem Schritt sind:

- Was weiß man über die Organisation?
- Was muss man wissen, um sie zu verändern?
- Was ist das Besondere an dieser Organisation?
- Welcher Ansatz zur Einführung der Veränderungen wird vermutlich am besten funktionieren?

Options

Sobald man den gegenwärtigen Zustand der Organisation hinreichend kennt oder zu kennen glaubt, werden verschiedene Optionen für Änderungen erarbeitet. Dabei ist es sinnvoll, mehrere Optionen ins Auge zu fassen. Wichtig ist, an dieser Stelle zunächst nur einen Lösungsraum aufzuspannen und noch keine Entscheidung zu treffen. Das fördert die Kreativität und schärft den Blick auf die Gesamtsituation, das heißt, wir gewinnen bereits hier neue Einsichten.

Um zu entscheiden, welche Optionen man umsetzen und was man damit erreichen möchte, kann man diese zum Beispiel wie in **Abbildung 3** dargestellt kategorisieren (basierend auf [LeanChange]). Jede Änderungsoption wird durch drei Werte charakterisiert:

- Kosten, nicht nur im streng monetären Sinn, zum Beispiel auch Aufwand,
- Wert für die Organisation, der die Kosten übersteigen sollte,
- Ausmaß der Störung, den die Veränderung auf die Organisation haben wird – dies ist oft nur schwer zu beziffern, ist eher ein Bauchgefühl.

Es lassen sich beispielsweise folgende Kategorien bilden:

Impulsgeber haben geringe Kosten und einen geringen Wert. Sie können aber dabei helfen, sich mit der Veränderung zu beschäftigen, und unterstützen so die Ausrichtung darauf.

Quick Wins helfen vor allem, frühzeitig den Fortschritt aufzuzeigen, und können so für Motivation für den Änderungsprozess sorgen.

Notwendige Übel werden bisweilen als „Waste“ oder Schritte in die falsche Richtung betrachtet. Gerade bei nicht sehr änderungsfreudigen Organisationen können dies aber notwendige Schritte sein, die zunächst gegangen werden müssen, bevor andere Optionen umgesetzt werden. Zum Beispiel können dies neue Templates für Projektmanagement sein, die nur wenig in Richtung Agilität bewirken, deren Einführung aber ein Riesenaufwand ist.

Disruptoren sind Optionen, die Risiken aufweisen und Unsicherheiten beinhalten.

Sie wirken sich oft auf viele Personen oder mehrere Abteilungen aus. Daher sollten sie, sofern sie durchgeführt werden, in mehrere Experimente heruntergebrochen werden. Zum Beispiel wäre die Abschaffung der Rolle des Projektleiters sehr wahrscheinlich ein Disruptor.

Brücken versprechen eine größere Sicherheit und helfen den betroffenen Personen, eine mentale Brücke zu bauen zwischen dem gegenwärtigen Zustand und dem Ziel, auf das sich das Unternehmen zubewegt. Eine Brücke könnte es sein, wenn die Projektleiterrolle zwar nicht abgeschafft wird, aber die Rollenbeschreibung verändert wird, um agiles Vorgehen besser zu unterstützen.

Diese Übersicht über die Optionen erlaubt es, gezielt zu entscheiden, welches Vorgehen jetzt am meisten Erfolg verspricht. So kann es sein, dass manche kostspielige Optionen, die keinen großen Nutzen versprechen oder ein zu hohes Risiko bergen, nach kurzer Zeit im Papierkorb landen. Oder sie werden zurückgestellt, weil die Zeit noch nicht reif ist und zunächst die entsprechenden Bedingungen geschaffen werden müssen.

Unser Unternehmen, das dringend neue Produkte benötigt, könnte zum Beispiel folgende Optionen in Erwägung ziehen, sofern die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- Innovation durch Zukauf eines Unternehmens,
- Eingehen eines Joint-Venture oder
- die eigene Innovationsfähigkeit entwickeln.

In der Regel beinhaltet eine Option ein oder mehrere Hypothesen (siehe bei „Experiments“ unten) mit einem jeweils zu erwartenden Nutzen. Die typischen Fragen in diesem Schritt sind:

- Was kann verändert werden?
- Was ist wirklich schwierig zu ändern?
- Was soll nicht verändert werden?
- Was ist die natürliche Änderungsgeschwindigkeit in der Organisation (was natürlich auch von der Art der Veränderung abhängt)?

Optionen können zu Experimenten werden.

Experiments

Experimente werden durchgeführt, sobald man genug über den gegenwärtigen Zustand der Organisation weiß oder zu wissen glaubt und einige Optionen betrachtet

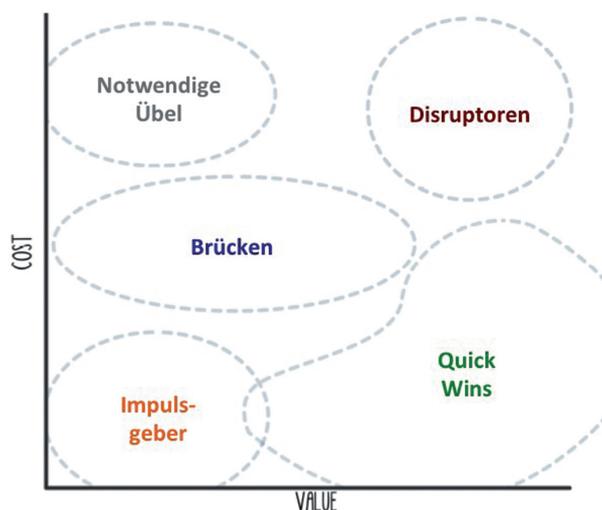


Abb. 3: Kategorisieren der Optionen.

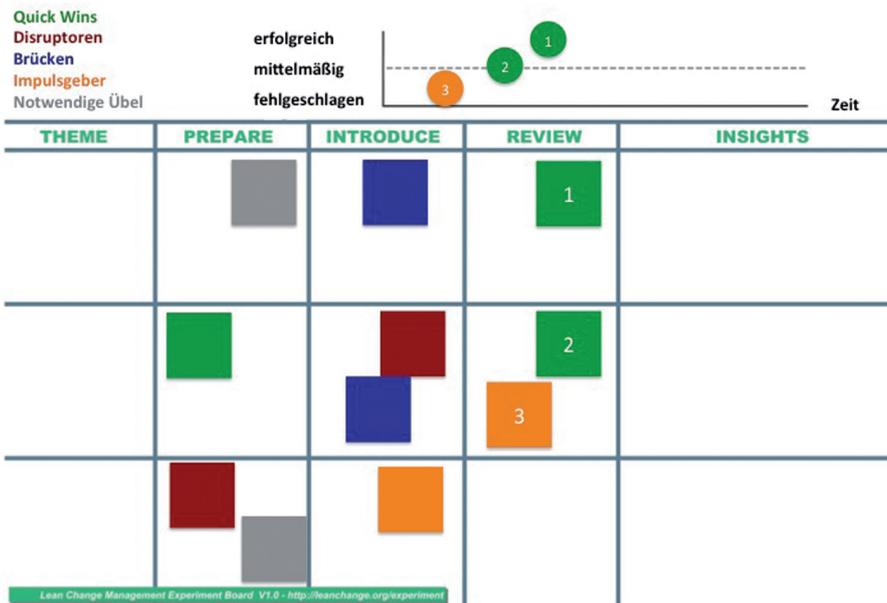


Abb. 4: Nachverfolgung von Experimenten.

hat. Dann ist es an der Zeit, eine Veränderung einzuführen und zu schauen, wie sie anschlägt.

Im Lean-Change-Management will man so früh wie möglich Ergebnisse, durchaus auch im Sinne eines „fail early“. Veränderungen sind Experimente und als solche bedarf es für Veränderungen einer gewissen Planung. Wesentlich ist, dass wir von den Experimenten lernen. Die Ergebnisse eines Experiments fließen wieder in die Insights und zukünftige Optionen ein. Die Experimente sind der Kern des Feedback-getriebenen Ansatzes.

Im Gegensatz zum plangetriebenen klassischen Change-Management, wo in der Regel Änderungen von einem Change-Team ausgearbeitet werden, der Prozess im Vordergrund steht und nach einem „plan-execute-close“-Ansatz ohne Adaptierungsmöglichkeit verfahren wird, stehen im Lean-Change-Management die Menschen an zentraler Stelle. Änderungen werden gemeinsam erarbeitet, sie und auch der gesamte Änderungsprozess sind anpassbar und es findet eine kontinuierliche Planung und Ausführung statt.

Gemeinsame Bearbeitung heißt in der Regel nicht, dass wirklich alle, die von der Änderung betroffenen sind, alles gemeinsam machen. Oft wird es ein Change-Team gegeben, das Experimente vorbereitet – jedoch ist es wichtig, die geplante Änderung mit den Betroffenen zu validieren, das heißt, es gilt in Erfahrung zu bringen, ob die geplante Änderung die richtige Änderung zur richtigen Zeit ist, die jetzt weiterverfolgt werden soll. Die Validierung erfolgt vor der

Ausführung und umfasst zwei Schritte.

Im ersten Schritt fragt sich das Change-Team:

- Wie werden wir wissen, ob das Experiment erfolgreich war?
- Wie können wir wissen, ob wir uns in Richtung des gewünschten Ergebnisses bewegen?

Im zweiten Schritt findet zusammen mit den davon Betroffenen ein Review des Experiments statt, um zu sehen, wie die Reaktionen sind (nicht zu verwechseln mit dem Schritt „Review“ im Experiment-Subzyklus). Werden große Widerstände festgestellt, war das ganze Experiment vielleicht eine schlechte Idee. Widerstand kann aber auch ein Hinweis sein, dass die Zeit noch nicht reif ist. Und bevor man viel Aufwand in etwas steckt, das sehr wahrscheinlich an mangelnder Akzeptanz scheitert, sollte man den Fokus lieber auf etwas anderes verlagern.

Es bietet sich an, den Fortschritt und Ausgang der Experimente etwa wie in **Abbildung 4** dargestellt zu visualisieren (basie-

Unsere Hypothese ist es, dass indem wir
<diese Änderung implementieren>
wir
<dieses Problem lösen>,
was
<diesen Nutzen bringen wird>,
den wir
<auf diese Art und Weise messen>.

Kasten 1: Hypothesen-Template

rend auf [LeanChange]). Dies dient nicht nur dem eigenen Überblick, sondern schafft auch Transparenz nach außen.

Jedes Experiment beginnt mit einer Hypothese. Um diese zu erstellen, betrachtet man folgende Fragestellungen:

- Wie könnte das Experiment aussehen?
- Wer würde davon betroffen sein?
- Kann das Experiment zusammen mit den betroffenen Personen gestaltet werden?
- Wer wird davon welchen Vorteil haben?
- Wie wird der Erfolg gemessen und wie kann der Fortschritt dargestellt werden?

Sehr hilfreich ist es, Hypothesen in einer bestimmten Form zu formulieren, **siehe Kasten 1**.

Unser obiges Unternehmen hat sich für die Option entschieden, die eigene Innovationsfähigkeit zu entwickeln, und folgende Hypothese aufgestellt: „Unsere Hypothese ist es, dass, indem wir zusammen mit drei bis fünf unserer Kunden ein neues Produkt nach der Lean-Startup-Methode entwickeln, wir unsere gegenwärtigen Kunden an Bord behalten und gute Ideen für zukünftige Produkte hervorbringen. Wir messen das, indem wir Feedback zu unserem neuen Produkt einholen und so die grundlegende Bereitschaft unserer Bestandskunden erkennen, zu dem neuen Produkt zu wechseln.“

Die Kunst besteht darin, eine „minimal brauchbare Änderung“ zu definieren. Minimal heißt nicht unbedingt klein, wie das Beispiel unserer obigen Hypothese zeigt: Hier handelt es sich um eine Veränderung auf der strategischen Ebene, die im Zuge ihrer Umsetzung auch viele Veränderungen auf operativer Ebene nach sich ziehen könnte. Falls sich der Ansatz, zusammen mit den Kunden ein neues Produkt zu entwickeln, als wirklich tragfähig herausstellt, steht sehr wahrscheinlich die Umstellung auf agile Entwicklung an, jetzt aber nicht als Selbstzweck, sondern um die Lean-Startup-Methode optimal anwenden zu können mit dem klaren Ziel der Innovation.

Für Experimente gibt es einen eigenen Subzyklus:

Prepare

In diesem Schritt wird das Experiment geplant. Alles, was man hier zur Verfügung hat, sind die Annahmen, die man bezüglich der Änderung hat. In diesem Schritt wird der Änderungsansatz mit den davon betroffenen Personen validiert, bevor die Ände-

rung tatsächlich implementiert wird. Natürlich ist es auch möglich, das Experiment gleich zusammen mit einigen oder allen betroffenen Personen zu gestalten, sofern dazu die Möglichkeit besteht.

In unserem Beispiel bedeutet das, dass die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Kunden ausgelotet werden, zum Beispiel: Welche Kunden sollen es sein und sind sie überhaupt dazu bereit? Was haben die Kunden von der Zusammenarbeit? Wie wird die Zusammenarbeit gestaltet und welche Termine gibt es?

Introduce

In diesem Schritt arbeitet man mit den Menschen, die von der Veränderung betroffen sind. Wenn eine Änderung diesen Schritt erreicht hat, ist sie „in Durchführung“, das heißt, wird tatsächlich in der Organisation (bzw. in einem bestimmten Bereich) gelebt. Die Anzahl der Änderungen, die gleichzeitig eingeführt werden, sollte limitiert sein. Nicht immer ist es sinnvoll, genau eine Änderung umzusetzen, doch hinsichtlich einer klaren Auswertung des Experiments sollten nicht zu viele Veränderungen auf einmal eingeführt werden.

Spätestens hier wird deutlich, dass „Experiment“ nicht heißt, etwas unter Laborbedingungen durchzuführen, das keine Auswirkung auf die Umgebung hat und jederzeit wiederholt werden könnte. Jedes

Experiment ist eine Änderung, die Auswirkungen haben wird – und diese sind nicht vollständig vorhersehbar.

Wenn unser Unternehmen beginnt, zusammen mit Kunden ein neues Produkt zu entwickeln, wird sich das im Unternehmen rumsprechen. Falls dies nicht richtig kommuniziert wurde, kann das bei den nicht daran beteiligten Mitarbeitern auch Ängste schüren. Die beteiligten Kunden bekommen Einblicke, die vielleicht so gar nicht gewollt waren. Oder wenn das Experiment fehlschlägt – verlieren die Kunden dann nicht erst recht das Vertrauen? Es kann aber auch ein Stein ins Rollen gebracht werden und die agile Umstellung vollzieht sich viel schneller als gedacht.

Review

Hier wird das Ergebnis des Experiments gemäß den in der Hypothese festgelegten Kriterien ausgewertet. Typischerweise erfolgt dies nach einem bestimmten Zeitraum, den eine Änderung benötigt, um zu greifen. Natürlich ist darüber hinaus jegliche Art von Feedback der Beteiligten geeignet, um neue Einsichten zu gewinnen.

Die Ausrichtung für den Wandel gestalten

Einer der Hauptgründe für gescheiterte oder nicht wirklich erfolgreich abgeschlossene Änderungsvorhaben ist der Wider-

stand der betroffenen Personen. Daraus resultiert die weitverbreitete Meinung, dass Menschen grundsätzlich auf Veränderungen mit Widerstand reagieren.

Auch wenn es sicherlich richtig ist, dass wir eine gewisse Tendenz haben, am Vertrauten festzuhalten, ist diese „Widerstandsthe“ so nicht richtig. Die meisten Menschen wollen sich verändern – aber sie wollen nicht verändert werden! Widerstand gegen Veränderungen ist tatsächlich eine natürliche Reaktion, wenn die von der Veränderung betroffenen Menschen nicht in die Gestaltung der Änderung eingebunden sind. Manchmal erscheint es mir so, dass diese These vom grundsätzlichen Widerstand oft als allzu einfache Erklärung herhalten muss, warum Änderungsprojekte fehlschlagen. Lean-Change-Management ist ein Ansatz, der diese Widerstände minimiert, indem Änderungen mit den Mitarbeitern zusammen gestaltet und eingeführt werden. Dies ist in der Praxis nicht so einfach, die Menschen sind nur begrenzt verfügbar und natürlich wird es auch bei diesem Vorgehen Widerstände geben. Wenn einer eine Änderung für gut befindet, muss das für einen anderen noch lange nicht gelten. Ein Kulturwandel rüttelt meistens an individuellen Werten. Die beteiligten Menschen hier respektvoll mit einzubeziehen, ist die große Herausforderung bei jeglichen Änderungsvorhaben.

STRATEGIC CHANGE CANVAS

VISION: WHAT IS THE VISION FOR THIS CHANGE?			IMPORTANCE: WHY IS THIS CHANGE IMPORTANT TO OUR ORGANIZATION?		
SUCCESS MEASUREMENTS: HOW WILL WE MEASURE SUCCESS?			PROGRESS MEASUREMENTS: HOW WILL WE SHOW PROGRESS TOWARDS OUR VISION?		
WHO AND WHAT IS AFFECTED?: WHAT PEOPLE, DEPARTMENTS AND PROCESSES NEED TO CHANGE IN ORDER TO REALIZE OUR VISION?					
HOW WILL WE SUPPORT PEOPLE?: WHAT ACTIONS WILL WE (THE CHANGE SPONSORS AND CHANGE TEAM) DO TO SUPPORT PEOPLE THROUGH THE CHANGE?					
WHAT IS OUR PLAN? <small>OPTIONS: A LIST OF POSSIBLE EXPERIMENTS</small>	-1 MONTH <small>EXPERIMENTS LIKELY TO BE INTRODUCED IN ABOUT A MONTH</small>	NEXT <small>THE NEXT MOST IMPORTANT CHANGES TO INTRODUCE</small>	PREPARE <small>EXPERIMENTS BEING PLANNED AND VALIDATED</small>	INTRODUCE <small>EXPERIMENTS IN PROGRESS</small>	REVIEW <small>EXPERIMENTS BEING REVIEWED</small>

Abb. 5: Strategische Änderungsleinwand.

Es müssen aber nicht nur die von der Änderung betroffenen Personen mit einbezogen werden, sondern auch die Auftraggeber und Sponsoren des Änderungsvorhabens. Bei ihnen besteht – wie auch allgemein in Projekten – der verständliche Wunsch nach Planungssicherheit – was normalerweise bedeutet, schon im Vorfeld eine möglichst genaue Planung zu verlangen.

Doch Lean-Change-Management ist im Herzen agil, und wie bei agiler Produktentwicklung gehen wir davon aus, im Vorfeld nicht alles wissen zu können. Für Lean-Change-Management ist Unsicherheit willkommen und das Reagieren auf Veränderungen – damit sind im Kontext Lean-Change-Management neue „Insights“ gemeint – steht über dem Befolgen eines Plans. Wie kann man trotzdem eine gewisse Sicherheit schaffen und dabei auch die von der Änderung betroffenen Personen einbeziehen?

Ein wesentlicher Aspekt ist Transparenz – für Betroffene und Auftraggeber. In der Regel gibt es ein Change-Team, das initiale Ideen entwickelt. Diese werden so früh wie möglich transparent gemacht. Jeder, der schon einmal von einem intransparenten Change-Prozess betroffen war, weiß, wie die dadurch bei den Mitarbeitern entstehende Unsicherheit die tägliche Arbeit lähmt und im schlimmsten Fall eine Art Fundamentalablehnung erzeugt.

Durch Visualisierung mit leichtgewichtigeren Planungswerkzeugen unterstützen wir die gemeinsame Ausrichtung auf die Veränderung. Ein bewährtes Mittel ist es, den Gesamtkontext auf einer Seite – einer sogenannten Leinwand – darzustellen. Die Planung mit „Ein-Seiten-Tools“ ist schnell, effizient und hirngerecht. Einige haben wir schon bei „Options“ und „Experiments“ kennengelernt.

In **Abbildung 5** ist exemplarisch ein Format für eine Änderungsleinwand auf strategischer Ebene dargestellt [LeanChange]. Die dort gezeigte Leinwand adressiert eher größere Organisationen. Die Betonung liegt auf Fragen wie: Warum tun wir das? Wie werden wir wissen, dass es funktioniert? Wie unterstützen wir die Menschen bei der Umstellung?

Natürlich kann so eine „Leinwand“ auch individuell gestaltet werden, indem man sich von Fragen leiten lässt wie:

- An welcher Änderung arbeiten wir?
- Was ist dabei wichtig festzuhalten?
- Wie möchten wir es als Kommunikationswerkzeug nutzen?

Dabei ist nicht die Struktur oder der Inhalt entscheidend, sondern die laufende Diskussion, die damit angeregt wird. Die Pläne müssen nicht zu detailliert und komplex sein, der Akt des Planens ist von größerer Bedeutung als der Plan selbst – „Pläne sind nichts. Planung ist alles“ (Dwight D. Eisenhower). Jede Ausrichtung auf eine Änderung beginnt mit Gesprächen. Leinwände fördern die Kommunikation, halten Ergebnisse fest und machen diese sichtbar.

Der Lean-Change-Management-Zyklus unterstützt die Change-Agents beziehungsweise das Change-Team dabei, den komplexen Prozess zu strukturieren, und hilft, den Überblick zu behalten. Um wirklich eine gemeinsame Ausrichtung zu gestalten, ist es erforderlich, gerade die „strategische Änderungsleinwand“ den spezifischen Erfordernissen anzupassen und damit auch ein Netzwerk von Unterstützern im Unternehmen zu schaffen.

Praktiken, um Erkenntnisse zu gewinnen

Es gibt zahlreiche Praktiken, um Erkenntnisse über den gegenwärtigen Zustand und die Dynamiken der Organisation zu gewinnen. Eine Vorstellung aller würde den Rahmen dieses Artikels sprengen und eine simple Auflistung mit kurzer Beschreibung wenig informativ sein. Deshalb sollen hier exemplarisch zwei Praktiken vorgestellt werden, die beide die Prinzipien im Lean-Change-Management verdeutlichen.

Die „agile Praktik“ *Lean Coffee* zeigt sehr schön den Geist von Lean-Change-Management, die Offenheit und das gemeinsame Gestalten der Veränderung. Abgesehen davon ist Lean Coffee in den unterschiedlichsten Kontexten als Moderationsmethode einsetzbar.

Die „klassische Praktik“ *ADKAR*[®] demonstriert, dass es im klassischen Change-Management viele sinnvolle und nützliche Methoden gibt, die im Lean-Change-Management lediglich anders eingesetzt werden. Das *ADKAR*[®]-Assessment ist ein wertvolles Werkzeug, um „Insights“ zu gewinnen.

Lean Coffee

Lean Coffee ist ein Meetingformat ohne vorher festgelegte Agenda, jedoch gibt es in der Regel ein Thema, um das es geht. Die Punkte, über die gesprochen werden soll, werden von den Teilnehmern entwickelt. Die Einladung erfolgt durch den Change-Agent, der auch meistens die Koordinati-

on übernimmt. Der Ablauf ist in etwa wie folgt:

- Der Moderator erstellt ein Board mit drei Spalten: zu diskutieren, in Diskussion, wurde diskutiert.
- Der Moderator benennt das Thema, anschließend schreiben die Teilnehmer Fragen auf Post-its, bis ihnen nichts mehr einfällt oder das Zeitlimit erreicht ist. Dieses sollte in etwa 5 bis 10 Minuten betragen.
- Alle Zettel werden an der Wand gesammelt, Duplikate werden entfernt und ähnliche Themen geclustert. So erhält man ein Backlog von Diskussionspunkten.
- Das Backlog wird laut vorgelesen, gegebenenfalls erläutert die Person, die eine Frage gestellt hat, diese ausführlicher.
- Jetzt wird entschieden, welche Fragen zuerst diskutiert werden. Dazu erhält jeder Teilnehmer zwei Punkte, die er auf die jeweiligen Post-its klebt. Oder man macht einfach Striche. Der Zettel mit den meisten Punkten wandert in die „in Diskussion“-Spalte, die anderen in die „zu diskutieren“-Spalte.
- Jeder Punkt wird für eine festgelegte Zeit diskutiert, oft sind dies fünf Minuten. Es empfiehlt sich, einen Timer zu stellen. Dann wird von den Teilnehmern entschieden, ob das Thema weiter besprochen werden soll. Dies geschieht mit Daumen hoch für weiter, Daumen waagrecht für neutral und Daumen runter für abbrechen. Der zweite Zeitraum kann auch kürzer sein.

Lean Coffee ist für mich ein sehr effizientes Werkzeug, um Diskussionen zu strukturieren. Es mag sehr einfach erscheinen, doch ist es oft erstaunlich, wie man zum Beispiel durch einen simplen Timer eine Diskussion fokussiert halten kann.

ADKAR[®]

Die von Procsi entwickelte Methode *ADKAR*[®] [Procsi] entstammt dem „klassischen“ Change-Management und ist vermutlich die heutzutage am weitesten verbreitete Change-Management-Methode. *ADKAR*[®] hat zwei Dimensionen, die „Business Dimension“ und die „People Dimension“. Da Erstere meines Erachtens im Lean-Change-Kontext keine so große Rolle spielt, soll hier nur auf die zweite Dimension eingegangen werden. Ein effektives Management der „People Dimension of Change“ erfordert das Management von

fünf wesentlichen Zielen, die auch die Basis für ADKAR® bilden.

- Awareness: ein Bewusstsein darüber, dass Änderungsbedarf besteht.
- Desire: der Wunsch, an der Änderung teilzuhaben und diese zu unterstützen.
- Knowledge: Wissen darüber, wie die Veränderung erfolgen soll und wie diese aussieht.
- Ability: die Fähigkeit, die Veränderung zu implementieren.
- Reinforcement: Verfestigung der Änderung, um sie dauerhaft zu implementieren.

Awareness und Desire sind zwei kritische Komponenten im Change-Prozess. Wenn man eine Änderung für nicht notwendig oder überflüssig hält, zum Beispiel die Einführung einer neuen Software, wird man vermutlich wie folgt reagieren: „Das ist Zeitverschwendung“, „Warum etwas ändern, was gut funktioniert hat?“ oder „Die sagen uns eh nie, was da vorgeht“. Unsere natürliche Reaktion ist Widerstand, wenn wir das Gefühl haben, die Veränderung wird uns übergestülpt, und wir nicht gefragt werden. Wenn jemand die Gründe erläutert hat, dass etwa der Hersteller das Tool nicht länger unterstützt, wenn wir gar in die Auswahl der neuen Software mit einbezogen worden sind, wird unsere Reaktion eine andere sein. Um zusammen mit den Kunden die Entwicklung eines neuen Produkts anzugehen, muss vorher wirklich eine Einsicht in die Notwendigkeit bestehen, andernfalls wird unser Unternehmen nicht die erforderliche Energie und nötigen Ressourcen dafür aufbringen.

Gehen wir nun einen Schritt weiter. Auch wenn wir den Änderungsbedarf sehen, muss das noch nicht heißen, dass wir diese Veränderung wirklich wollen und aktiv unterstützen. Man fragt sich, was für einen selbst dabei rauspringt, oder ob „die“ das wirklich ernst meinen. Um Veränderungen erfolgreich implementieren zu können, genügt es eben nicht, dass die Vorteile für die Organisation gesehen werden, sondern die beteiligten Menschen müssen auch ihren persönlichen Nutzen darin erkennen. Sollte der nicht vorhanden sein, ist das eine wesentliche Erkenntnis. Wenn für die Entwicklung des neuen Produkts bei den Mitarbeitern und Kunden keine ausreichende Motivation besteht, wird dies nicht gelingen, weil deren volle Unterstützung benötigt wird.

Aber haben wir auch das nötige Wissen, um die Veränderung durchzuführen? Weitere

Literatur & Links

[ACMP] Association of Change Management Professionals®, siehe:

<http://www.acmpglobal.org>

[LeanChange] www.leanchange.org

[Lit14] J. Little, Lean Change Management, Happy Melly Express, 2014

[moyak] M. K. Mason, Global-Entrepreneur-Monitor, siehe:

<http://www.moyak.com/papers/business-startups-entrepreneurs.html>

[Prosci] ADKAR®, siehe: www.prosci.com/adkar/adkar-model

Einsichten können sein, dass Mitarbeiter erst geschult werden müssen, oder dass externe Experten eingekauft werden müssen. Vielleicht ist das benötigte Wissen auch nur in einem kleinen Kreis vorhanden und muss weiter im Unternehmen verbreitet werden. Dann ist das Wissensmanagement zu verbessern. Unser Beispielunternehmen hat sich bereits im kleinen Rahmen und nicht so richtig „offiziell“ mit Ideen für ein neues Produkt und innovativen Entwicklungspraktiken auseinandergesetzt. Das Wissen für das geplante Experiment, zusammen mit wenigen Kunden ein neues Produkt nach der Lean-Startup-Methode zu entwickeln, ist also prinzipiell vorhanden.

Wissen allein genügt nicht, es muss auch die Fähigkeit vorhanden sein, die geplante Veränderung umzusetzen. Um dies herauszufinden, macht man im Lean-Change-Management Experimente. Wenn das Wissen über agile Produktentwicklung vorhanden ist, aber alte Rollenbilder nicht aufgegeben werden – sei es seitens Mitarbeitern oder Managern –, müssen hierfür erst die erforderlichen Fähigkeiten gefördert werden. Oder es wird ein anderer Weg eingeschlagen. Nehmen wir an, das Experiment unseres Unternehmens war erfolgreich – dann haben wir die neue Einsicht gewonnen, dass wir grundsätzlich die Fähigkeit für diese Veränderung haben.

Hat man eine Veränderung erfolgreich implementiert, bedarf es in der Regel einiger Anstrengung, diese auch am Leben zu erhalten und dauerhaft zu etablieren. Oft fällt man wieder in alte Verhaltensmuster zurück – gerade in Stresssituationen. So wurde schon so manches agile Pflänzchen wieder zertreten, weil unter Termin- und Kostendruck vom Management in die Scrum-Teams hineinregiert wurde. Im Lean-Change-Management findet durch kontinuierliche Experimente eine Verfestigung der Änderung statt – wobei hier „Verfestigung“ auch heißt, dass aufgrund neuer Erkenntnisse die Veränderung verändert werden kann.

Fazit

Zwar ist Agilität heute Mainstream, doch ist es noch ein weiter und steiniger Weg bis zu einem wirklichen agilen Denken und Handeln der Menschen, das heißt, die Agilität auch vollumfänglich zu leben. Eine agile Geisteshaltung kann nicht verordnet werden, es können nur Bedingungen und Strukturen geschaffen werden, dass sich diese entwickelt. Und diese Entwicklung wird bei jeder Organisation und jedem Mitarbeiter, ob Manager oder Entwickler, unterschiedlich sein. Letztendlich kann ein organisatorischer Wandel nur mit viel Fingerspitzengefühl gestaltet werden.

Lean-Change-Management ist sicherlich kein Vorgehensmodell, das 1:1 umgesetzt werden könnte. Jedoch bietet es allen, die organisatorische Veränderung erzielen wollen, wertvolle Hinweise, Praktiken und Leitlinien. Der Ansatz als solcher ist noch relativ neu, da er aber genau die Herausforderungen adressiert, vor denen viele Unternehmen stehen, wird Lean-Change-Management im Zuge der fortschreitenden Agilisierung sicherlich weitere Verbreitung finden. ||

Der Autor



|| Dr. Karl Kollischan

(karl.kollischan@mindandmethods.com)

ist selbstständiger Berater, Trainer und Coach und vor allem im agilen Umfeld und agilen Transformationsprozessen tätig.