



iMPuls 003



„WE HAVE TO CHANGE THE WAY WE CHANGE“: DAS GLOSSAR DES AGILEN CHANGEMANAGEMENTS ANHAND EINES FALLS.

Im Podcast MP002 „Wir müssen die Art verändern wie wir uns verändern“ erläutern Christine Anhammer und Stefan Borst im Gespräch mit Ute Hahn, wann ein agiler Ansatz im Changemanagement sinnvoll ist und

wie er funktioniert. Wir erklären die Begriffe des agilen Veränderungsmanagements an einem Fall, den Management Partner begleitet hat.

Vom IT-Dienstleister zum Innovationstreiber – von festen Strukturen zu einer beweglichen, **vernetzten Organisation** mit

agilen Prinzipien. Nichts Geringeres als diesen Paradigmenwechsel hatte der Bereich IT eines Konzerns vor sich, dessen Stammgeschäft von massiven Veränderungen betroffen ist und der seinen Fokus zukünftig auf den Ausbau von Infrastruktur und Wachstumsfelder jenseits des Stammgeschäfts legt. Alle diese Märkte sind IT-basiert.

Agile Prinzipien:

Basierend auf den im agilen Manifest formulierte Prinzipien, die auf die ständige Adaption an Umwelt und eigenen Erkenntnisstand abzielen, ursprünglich um Kundenzufriedenheit durch die frühe und kontinuierliche Auslieferung von Software herzustellen: Transparenz, Inspektion und Anpassung, frühe und regelmäßige Lieferung, Takt und Synchronisation, Selbstorganisation und -ermächtigung.

Agiler Change-Ansatz:

Transformationsprozesse starten schnell mit einer abgestimmten Richtung, die unterwegs angepasst bzw. geschärft werden kann. Der Prozess wird in kurzen, iterativen Schritten geplant und durchgeführt. So entsteht eine schnelle, messbare.

Gemeinsam mit Management Partner entschied man sich für einen **agilen Change-Ansatz**, der Raum für Unvorhergesehenes und Lernen lässt. Dabei orientiert man sich am Ansatz des **Lean Startup** und fördert durch **Design Thinking-Prozesse** innovative Ideen. Zu Beginn des Projekts

wurde durch ein **cross funktionales Team** aus Beratern und Mitarbeitern der **Nordstern** bestimmt, die **Masterstory** entwickelt und erste Messkriterien formuliert.

Vernetzung:

Netzwerkorganisation ist eine Form der Aufbauorganisation: mit relativ autonomen Mitgliedern, die langfristig durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und koordiniert sind“

Lean Startup:

Von Eric Ries entwickelte Methode, um Produkte schnellstmöglich auf den Markt zu bringen. Aus dem Feedback der Kunden werden möglichst früh Rückschlüsse für die weitere Entwicklung gezogen, um so Kosten und Zeit zu sparen.

Cross-funktionales Team:

Team aus Spezialisten verschiedener Bereiche, das alle benötigten Kompetenzen vereint, um gemeinsam ein vorgegebenes Ziel zu erreichen.“

Nordstern:

Wohin soll die Reise gehen? Wichtig ist, ein positives Ziel zu haben. Wie genau das Ziel erreicht .

Design-Thinking-Prozesse:

Herangehensweise für komplexe Probleme, bei der in einem kreativen Umfeld Lösungen entwickelt werden, die sich besonders an den Anwenderwünschen orientieren.

Masterstory:

Die wichtigsten Fragen zur Veränderung kurz und knapp beantwortet: Warum müssen wir uns verändern? Was ist unser gemeinsames Ziel? Wie gestalten wir den Weg dorthin?

Transformation Dashboard:

Ziele und Kennzahlen der Transformation werden gesammelt und der Fortschritt des Transformationsprozesses für alle veranschaulicht.

Safari:

An verschiedenen Stationen im Unternehmen, können Mitarbeiter Good Practise Arbeitsweisen ihrer Kollegen live und in Farbe erleben.

Fuckup- und Success-Nights:

Events, bei denen berufliche Misserfolge bzw. Erfolge geteilt werden, um von bewährten Vorgehensweisen und aus Fehlern Anderer zu lernen.

#42:

Relevante Fragen werden in cross-funktionalen Teams in einem schlanken und effizienten Prozess innerhalb von drei Wochen bearbeitet.

In einem **iterativen Zyklus** wurde auf allen Ebenen der Organisation ausprobiert und das Gelernte gefestigt. Projekte waren in **Sprints** organisiert und ein **Transformation Dashboard** sorgte für Transparenz. Unter Begleitung von MP wurden etwa eine **Safari**,

Fuckup und Success-Nights

Großveranstaltung für Mitarbeiter, **Leadership Lernnuggets** zur Führungskräfteentwicklung, Prinzipien im agilen Beteiligungsprozess konzipiert und umgesetzt. Bewegung und schnelle Erfolge konnten durch den **Prozess #42** erzielt werden.

Bei allen Maßnahmen ging es im Kern um ein höheres Maß an Beweglichkeit und Vernetzung untereinander. Im Verlauf hat sich die veränderte Art der Zusammenarbeit stärker etabliert – hin zu einer höheren Anzahl von Teams mit bereichsübergreifender Kunden- und Produktorientierung. Die Beteiligung und Eigenverantwortung von Führungskräften, Mitarbeitern und Teams war höher als zu Beginn, was sich vor allem durch den Anstieg eigenverantwortlich arbeitender Teams und einem veränderten Verständnis von Führung ausdrückte. Letztlich wurde das Vertrauen der Mitarbeiter in die Zukunftsfähigkeit und **Veränderungsfähigkeit** der Organisation gestärkt.

Iterativer Zyklus:

Prozess, bei dem man sich an eine Lösung annähert, indem man immer wieder neue Hypothesen formuliert, Maßnahmen konzipiert und verprobt, die Auswirkungen misst und die Handlungsweise adaptiert.

Sprint:

Innerhalb von zwei bis vier Wochen auf ein Sprint-Ziel hinarbeiten: konkrete Maßnahmen umsetzen, aus dem Feedback lernen und Vorgehen anpassen.

Leadership Lernnuggets:

Regelmäßige, kurze und bedarfsorientierte Lernimpulse, um Führungskräften zu helfen, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren. Sie bieten Anregungen und Handwerkszeug für Führungsaufgaben.

Veränderungsfähigkeit:

Permanente Veränderung wird zur neuen Normalität im Unternehmen, ohne die Mitarbeiter zu überfordern.

Links und Quellen:

Unseren Podcast zum Thema „Agile Transformationsprozesse“ finden Sie auf unserer [Website](#), bei [Apple Podcasts](#), bei [Deezer](#) sowie auf unserem [YouTube Channel](#).

Einen weiteren Artikel zum Thema „We have to change the way we change“ finden Sie [hier](#).

Haben Sie Fragen? So erreichen Sie uns:
Management Partner GmbH
Unternehmensberater
Heinestraße 41A
70597 Stuttgart

Ansprechpartner:
Christine Anhammer
ca@management-partner.com
info@management-partner.com

www.management-partner.com
info@management-partner.com
Telefon +49 711 7683-220