



CHANGE THIS POSTER!

Eine kurze Anleitung zur Arbeit mit dem CHANGE POSTER
Ein kurzer Auszug aus dem Buch «CHANGE PLAYBOOK»

MARKUS MÜLLER

EINLEITUNG

Das CHANGE POSTER ist eine einzigartige Form, wie man Veränderungsprozesse effizient planen und begleiten kann. Die Arbeit mit dem CHANGE POSTER basiert grundsätzlich auf wissenschaftlichen Fakten.

Die Canvas ist aber kein wissenschaftliches Produkt, sie entstand in jahrelanger Praxisarbeit und beinhaltet viele Elemente aus dem agilen Mindset.

Die Texte auf den kommenden Seiten sind einerseits als Anleitung zu verstehen, wie man mit dem CHANGE POSTER arbeitet. Gleichzeitig sind die Texte Auszüge aus dem Buch CHANGE PLAYKIT, das im Herbst 2020 erscheint.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim spielerischen und visuellen Verändern!

Herzlichst

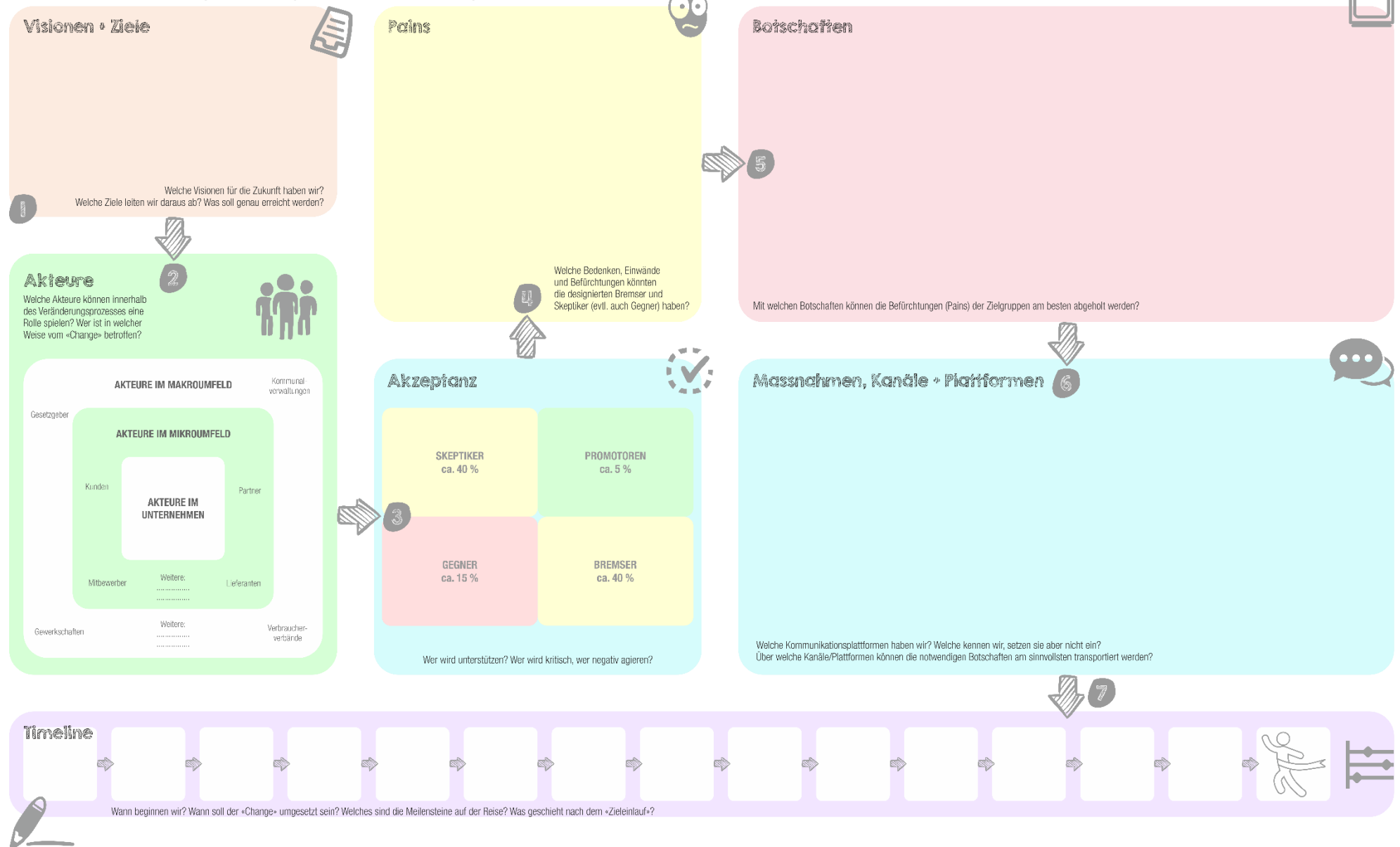
Markus Müller

Entwickler des CHANGE POSTERS und Autor des Buches CHANGE PLAYBOOK

CHANGE THIS POSTER.

Version 2020

Eine visuelle Anleitung für erfolgreiche Veränderungsprozesse.



FELD 1: VISIONEN UND ZIELE

Zuerst benötigt es eine gut formulierte und visualisierte Zielsetzung. Manchmal gibt es sogar ein Ziel hinter dem eigentlichen Ziel. Ein Meta-Ziel sozusagen. Die meisten dieser Meta-Ziele als Kertreiber, die hinter Veränderungen stehen, sind innerhalb der folgenden fünf Felder zu finden:

- Globale Präsenz
- Kundenorientierung
- Innovation
- Agilität
- Nachhaltigkeit



Lassen Sie mich diese etwas ausführlicher darstellen:

Globale Präsenz

Geht es beim eigentlichen Projekt darum, neue Märkte zu erreichen? Oder will man bspw. in Führung oder Talententwicklung internationaler werden?

Kundenorientierung

Geht es darum, dass man die Perspektive des Unternehmens von «inside - out» (produkte-, prozess- oder servicegetrieben) auf «outside – in» (bedürfnisorientiert) wandeln möchte?

Innovation

Liegt der Kern der Veränderung darin, dass man die Überlebensfähigkeit der Organisation längerfristig auf ein neues Fundament stellen möchte, indem man die Innovationsfähigkeit breiter abstützt? Indem man bspw. nicht bloss auf einen bestehenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) setzt, sondern in allen vier relevanten Innovationssuchfeldern (kompetenz-, bedürfnis-, prozess- und zukunftsorientiert) tätig sein möchte? Und dies auf operativer und strategischer Basis? Mit verschiedenen zeitlichen Ausrichtungen (kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen)?

Nachhaltigkeit

Will man künftig – im Sinne eines zirkulären Geschäftsmodells – ökologischer und nachhaltiger handeln?

Agilität

Oder ist der hauptsächliche Treiber der Veränderung im Bestreben zu suchen, Prozesse zu beschleunigen, Portfolios zu entschlacken oder Strukturen zu vereinfachen, um rascher auf veränderte Bedingungen reagieren zu können?

Die Beschäftigung mit dem «Big Picture» hilft, die operativen Ziele im Change Prozess akkurater zu formulieren und den richtigen Fokus zu finden. Gewiss sind viele Zielsetzungen aus verschiedenen Metaziel-Aspekten zusammengesetzt. Ein formuliertes Ziel kann man erreichen wollen, weil man dadurch agiler UND gleichzeitig kundenorientierter wird. Mehrere Treiber zu berücksichtigen ist legitim. Aber überladen Sie sinnbildlich den Wagen in einem Projekt nicht. Drei kleinere Teilprojekte, die insgesamt länger dauern, sind mehr wert als EIN grosses Projekt. In komplexen Projekten verliert man eher den Überblick. Mit verschiedenen zeitlichen Ausrichtungen (kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen)?

DIE ROLLENKLÄRUNG

Veränderungen funktionieren dann, wenn das Zusammenspiel der einzelnen Akteure aufeinander abgestimmt ist. Mit Akteuren meine ich diesmal nicht betroffene Personen, sondern Beteiligte. Und je mehr Betroffene zu Beteiligten werden, desto grösser wird die Personengruppe, welche im Change aktiv «mitarbeitet».

In einer Fussballmannschaft spielen normalerweise elf Personen. Auf dem Platz gibt es Rollen. Jedes Individuum kennt seine Funktion und übt innerhalb dieser seine Aufgabe aus. Auch wenn es Torhüter gibt, die manchmal in die Angriffshälfte des Gegners rennen, sie sind selten. Ein Torhüter hat die primäre Aufgabe, Tore zu verhindern. Ein Flügelstürmer, präzise Flanken zu schlagen. Und ein Mittelstürmer, die Bälle im Tor zu versenken. Ein Fussballspiel wird heute nicht nur auf dem Platz entschieden. Neben dem Feld gibt es Personen, die genau so wichtige Rollen ausüben. Eine zeitgemässe Spitzen-Fussballmannschaft kann nur noch erfolgreich sein, wenn sie ein professionelles Umfeld hat. Da werden Umfeldmanager beschäftigt. Athletiktrainer sind im Einsatz, Mentalcoaches und Ernährungsfachleute. Taktiktrainer, PR-Fachleute und viele weitere Zahnrädchen tragen ihren Anteil dazu bei, Spiele und Meisterschaften zu gewinnen.

Wurde Fussball früher nicht auch als das einfachste Spiel der Welt bezeichnet? Warum braucht es dann heute so viele Spezialfunktionen und -rollen, um erfolgreich zu sein? Weil die Welt komplex geworden ist und alle Elemente ausgereizt werden, um zu gewinnen. Mindestens so komplex wie das Fussballgeschäft ist die Geschäftswelt geworden. Und warum sollte deshalb in einem Wandel nicht auch jede beteiligte

Person genau wissen, welche Rolle ihr zufällt und welche Aufgaben sie darin zu erfüllen hat?

Für mich existieren zu Beginn eines Veränderungsprozess grundsätzlich vier Rollen:

- Auftraggeber*in
- Change Agent*in
- Sparringpartner*in
- Dienstleister*in

Welche Kernaufgaben diesen vier Rollenbildern zufallen, kann mit der folgenden Auflistung/Checkliste durchgearbeitet werden.

FELD 2: AKTEURE

In einem einfachen Prozess reicht es, wenn sich das Kickoff- bzw. Workshop-Team (4 – 6 Personen) vor einen grossformatigen Ausdruck oder Plot (mind. A1, noch besser A0) des CHANGE POSTERS setzt und mittels Brainstormings das Feld der AKTEURE ausfüllt. Beginnen Sie in der Mitte mit den primären bzw. den Akteuren innerhalb der Organisation. Diese werden Sie im Nu zusammenhaben, da Sie diese bestens kennen. Dies sind Mitarbeitende, Teams oder Abteilungen in der betroffenen Organisation. Es hängt von der Anzahl der Betroffenen ab, wie schmal der Fokus bei dieser Arbeit gesetzt werden kann. Ob Sie ein betroffenes Team generisch aufführen oder die einzelnen Personen namentlich erwähnen, ist in jedem Fall neu zu bestimmen.

Nehmen Sie sich dann den mittleren Kreis vor. Hier geht es nicht mehr um die Akteure in der Organisation, sondern hier verlässt man die unmittelbaren Organisationsgrenzen und nimmt sich das Mikroumfeld mit den sekundären Akteuren vor. Einige Beispiele von Akteuren, die sich im direkten Umfeld um die Organisation bewegen, sind direkt innerhalb des mittleren Kreises des Akteursfeldes auf dem Poster aufgeführt. Das können Lieferanten, Kunden, aber auch Mitbewerber oder strategische Partner sein. Nachdem dieser Schritt vollbracht ist, wagen Sie den Schritt noch in den dritten Kreis und diskutieren Sie dort eventuelle tertiäre Akteure, die vom geplanten Prozess auch betroffen sein könnten. Oder die einen Einfluss auf den Prozess haben werden. Von diesen gibt es oft mehr, als man meint. So ist es bspw. denkbar, dass eine Anpassung eines Gesetzes oder einer Verordnung einen massgeblichen Einfluss auf den Verlauf einer Transformation haben kann. Des Weiteren sind im äussersten Kreis auch Verbraucherverbände, Gewerkschaften, politische Parteien oder Kommunal- und

Länderverwaltungen denkbar. Ein Brainstorming in diesem kleinen Rahmen darf ruhig 30 – 60 Minuten dauern. Vertiefen Sie diese Arbeit, fragen Sie kritisch nach, ob Sie wirklich alle Anspruchsgruppen erfasst haben.

FELD 3: AKZEPTANZ

Mit der Arbeit im zweiten Posterfeld «Akteure» haben wir uns einen Überblick über die Anteilgruppen im bevorstehenden Veränderungsprozess gemacht. Damit besitzen wir eine gute Basis für den nächsten Schritt. Hier geht es nicht mehr um die Personengruppen, sondern um deren erwartete Einstellung gegenüber dem Change.

Schön wäre es, wenn alle Menschen und Anspruchsgruppen mit einem Wandelvorhaben früh und uneingeschränkt einverstanden wären. Das ist kaum einmal der Fall. Je grösser eine Gruppe von Menschen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass unterschiedliche Meinungen und Interessen vertreten werden. Es gibt Personen, die einen offenen Geist haben und interessiert an Neuem sind. Vielleicht sind diese noch nicht sofort an Bord, sie wollen das Neue kennenlernen und sich überzeugen, ob es auch so «gut» ist, wie versprochen wird. Es gibt Menschen, die Neuem kritisch gegenüberstehen, weil sie Konstanz mögen. Dann gibt es Anspruchsgruppen, die bei Veränderungen etwas verlieren werden. Und deshalb Veränderungen bewusst oder unbewusst bekämpfen oder verzögern wollen.

Die Akteursgruppen in einem Veränderungsprozess sind vielfältig. Man kann sie meist nur grob einer «Schublade» zuordnen. Am Schönsten wäre es, auf die Bedürfnisse jeder einzelnen Person einzugehen. Ich erinnere mich immer wieder an eine Ausdrucksweise aus der agilen Arbeitsmethodik des Design Thinkings: «Du kannst nicht jedes einzelne, geäußerte Bedürfnis berücksichtigen, bilde verschiedene Schwerpunkte». Ebenso verhält es sich mit den Akteuren in Veränderungsprozessen. Je komplexer der Prozess, je grösser die Akteursgruppen, desto weniger kann man auf

die Bedürfnisse des Individuums eingehen. Umso wichtiger wird es, sinnvolle Cluster zu bilden.

In vielen Prozessen, die ich beobachtet habe, werden Akteure nicht gross unterschieden. Man hat eine Zielgruppe, das kann ganz generisch ausgedrückt, die Belegschaft eines Betriebes sein. Alle haben sich mit der Veränderung abzufinden, es wird kommuniziert: «Findet euch damit ab»! Es ist naheliegend, dass die Zielsetzungen in solchen Veränderungsprozessen meist nur über Umwege erreicht werden... wenn überhaupt!

Dann gibt es die Prozesse, in denen vereinfacht in «Befürworter» und «Gegner» unterteilt wird. Die Befürworter hat man an Bord, für die muss man nichts mehr tun, somit kümmern wir uns nur noch um die Gegner. Kämpfen heisst, ein wenig martialisch ausgedrückt, man wird sie los oder zwingt sie an Bord. Und dann gibt es jene Organisationen, die zwar versuchen, empathisch zu sein, aber irgendwann vor der Fülle an Bedürfnissen und Befürchtungen kapitulieren.

Was könnte also ein sinnvolles Clustering für Akteure sein? Ich persönlich habe sehr gute Erfahrungen mit dem Modell von Niko Mohr und Jens Marcus Woehe gemacht, Akteure in vier Gruppen zu unterteilen. Das Modell berücksichtigt folgende Tatsachen:

Es gibt Menschen, die sind rational und emotional schnell von einer Sache überzeugt. Sie sind positiv gestimmt, diese muss man nicht mehr an Bord holen, weil sie sozusagen bereits an Bord sind. Dann gibt es jene Personen, die zwar rational den Sinn einer Veränderung nachvollziehen können, jedoch emotionale Gründe haben, nicht sofort in das «Lager der Befürworter» zu wechseln. Und zuletzt existiert jene

(meist kleine) Gruppe an Individuen, die rational und vor allem emotional gegen ein Wandelvorhaben sind, weil sie persönlich etwas verlieren werden. Liebgewonnene Gewohnheiten oder Vorzugs- und Machtstellungen. Je stärker der emotionale Aspekt mitspielt, desto weniger kommen rationale Argumente an. Peter Drucker sagte einst im Kontext mit Strategien: «Culture eats Strategy for Breakfast»! Für mich gilt dasselbe in Veränderungsprozessen: Die emotionale Begründung ist immer stärker als die besten rationalen Argumente.

FELD 4: PAINS

Das vierte Feld auf dem CHANGE POSTER ist mit Pains betitelt. Hier beschäftige ich mich damit, was die Akteure wirklich befürchten bzw. welche Bedenken sie haben. Die Vorarbeit, um in dieses Feld einzutauchen, haben wir mit der Zuordnung der verschiedenen Menschen und Personengruppen im Feld Akzeptanz bereits gemacht. Wenn Sie die Betroffenen in dieser Phase nicht miteinbeziehen können oder wollen, dann geht es nun darum, ihre Ängste und Bedenken bestmöglich zu formulieren, ohne sie aus dem Mund der Betroffenen gehört zu haben.

Sie erinnern sich an die feinen Unterschiede zwischen den Bremsern und Skeptikern? Letztere haben eher rationale Bedenken zur Sache an sich. Und die Bremsen können noch nicht richtig einschätzen, welche Folgen eine Veränderung auf sie persönlich haben wird, deren Bedenken sind eher emotionaler Art.

Versuchen Sie zu formulieren, welche Befürchtungen, Bedenken und Ängste vorhanden sein können. Nehmen Sie sich für diese Arbeit genügend Zeit und Freiraum. Je exakter Sie die Sorgen erfassen, desto adäquater werden Sie eine geeignete Botschaft formulieren können bzw. desto einfacher wird es Ihnen fallen, geeignete Massnahmen zu definieren, um Betroffene ins Boot zu holen.

Hatten Sie sich entschieden, bisher noch keine Betroffenen miteinzubeziehen? Überlegen Sie sich noch einmal, ob es nicht doch sinnvoll und machbar wäre, vorab mit einigen Personen zu sprechen. Wenn Sie ihre Massnahmen konsistent auf direkte Aussagen von Betroffenen aufbauen können, dann ist dies immer erfolgreicher, als wenn Sie im «Blindflug» sinnvolle Schritte festlegen.

Ohne direkte Statements von Betroffenen bleiben Ihre formulierten Befürchtungen vorerst Hypothesen. Auch wenn sie in Quantität und Qualität überlegt und detailliert ausgearbeitet wurden.

Die Gegner als spezielle Zielgruppe

Das Hauptaugenmerk in dieser Planungsphase gehört sicher den Bremsern und Skeptikern, da diese die Masse der Betroffenen ausmacht. Vergessen Sie dabei aber die möglichen Argumente und Beweggründe der Gegner nicht. Auch wenn ich der Meinung bin, diese nicht zu früh miteinzubeziehen, beschäftigen Sie sich intensiv mit dieser Gruppe! Dabei geht es weniger um Bedenken und Befürchtungen. Eher um harte Fakten. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was werden potenzielle Gegner verlieren?
- Welche Machtstellungen könnten sie verlieren?
- Wer ist eine «graue Eminenz» in der Organisation? Eine Person oder eine Gruppe, die grossen Einfluss ausübt, aber bspw. in einer neuen Organisation jeglichen Einfluss verliert?
- Wer geniesst in der heutigen Situation Vorteile, die nach Abschluss einer Transformation wegfallen?
- Und natürlich weitere Fragen, die für Ihr Vorhaben relevant sein können...

FELD 5: BOTSCHAFTEN

Uns steht nun jene Phase bevor, die speziell viel Kreativität und spielerisches Vorgehen zulässt. Die nächsten Felder hängen stark voneinander ab. Es geht darum, welche Botschaften man am besten über welche Kanäle und Plattformen sendet, um die Zielgruppe bestmöglich zu erreichen.

Beim aktuellen Feld fragen wir uns, mit welchen Kommunikationsinhalten und Aktivitäten wir die Befürchtungen der Akteure abschwächen und sie damit auf die Seite jener Personen bringen, welche die Veränderung akzeptieren oder sogar begrüßen.

Die Grundlagenarbeit dafür haben wir im Feld Pains erarbeitet. Wir sind dort intensiv auf die Bedenken und Befürchtungen eingegangen. Nun gilt es, die richtigen Worte und Formulierungen zu finden. Diese Arbeit ist diffizil, wissen wir doch aus der Kommunikationstheorie, dass Botschaften selten so am Ziel ankommen, wie man sie aussendet. Nehmen Sie in dieser Phase einen Dienstleister ins Change Team auf. Einen Kommunikationsprofi, der sich gut ausdrücken kann. Jemand, der weiss, was Worte bewirken können.

Veränderungskommunikation (VK) ist nicht mit der Regelkommunikation einer Organisation gleichzusetzen. Die «normale» Kommunikation einer Organisation informiert, transportiert Werte oder vermittelt ein Image. Die VK soll in erster Linie Betroffene befähigen, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu managen.

Auch wenn Veränderungskommunikation andere Inhalte als die Regelkommunikation hat, die Regeln bleiben grundsätzlich die gleichen. Einige dieser Regeln erhalten bei der Veränderungskommunikation zusätzliches Gewicht:

- Beispielsweise, dass die Innen- zwingend vor der Aussenkommunikation kommt. In umfassenderen Prozessen steht meist der Mensch im Mittelpunkt. Wenn ich von einer geplanten Veränderung aus den Medien erfahre, oder wenn mir Kollegen davon erzählen, dann hat die interne Kommunikation definitiv nicht funktioniert!
- Innerhalb der Regel «Innen- vor Aussenkommunikation» gilt: Die VK folgt «top – down», startet beim Auftraggeber der Veränderung, geht über das Change Team (mit den zugezogenen Kommunikationsexperten) direkt an die Akteursgruppen. Mit zunehmender Entfernung von innen nach aussen soll auch die Informationsdichte abnehmen.
- Innerhalb der VK soll stets sichtbar sein, wer der Absender ist, sinnvollerweise immer der Auftraggeber der Veränderung.
- Die Kernbotschaften sollen in allen Kommunikationsaktivitäten, egal ob sie an Bremser, Skeptiker oder weitere Akteure gerichtet sind, identisch sein. In der Tonalität und bei spezifischen Inhalten sollen sie variieren, doch die Kernaussage muss immer dieselbe sein.
- Steter Tropfen höhlt den Stein, die wichtigen (Kern-)Aussagen sollen immer wieder erwähnt werden.
- VK ist ein zeitlich beschränktes Projekt.
- VK findet parallel zur Regelkommunikation statt.

- Wenn es die Situation erfordert, sollen in einem Veränderungsprozess – insbesondere, wenn es um umfassende Transformationen geht – auch Kanäle und Plattformen akzeptiert werden, die man normalerweise nicht bespielt. Das können auch Social Media Plattformen sein, über die man in der Regelkommunikation nicht kommuniziert.

FELD 6: MASSNAHMEN, KANÄLE + PLATTFORMEN

Die eine Botschaft funktioniert über Kanal «X» gut. Eine andere Botschaft besser über Plattform «Y». In diesem Feld dürfen Sie einmal mehr kreativ amten.

Veränderungskommunikation heisst auch: Worüber können Sie die definierten Stakeholder am besten erreichen? Über Push- oder Pull-Kanäle? Welche Inhalte funktionieren am besten über welchen Transportweg?

Denken Sie daran, dass Veränderungskommunikation nicht bloss die Regelkanäle der «normalen» Unternehmenskommunikation umfassen sollte. Bei

Veränderungskommunikation dürfen Sie ruhig auch einmal an Guerilla-Massnahmen denken!

Denkbar sind all die verschiedenen Social Media Kanäle, Videoplattformen, Coachings, Mentorings, Roadshows, Brown Bag Lunches, Newsletter, Blogs, Websites und viele mehr...

FELD 7: TIMELINE

Nachdem wir mittlerweile beantwortet haben, WAS wir umsetzen möchten, kommen wir mit dem siebten und letzten Feld auf dem CHANGE POSTER der Frage nach, WER es WANN und mit welchen Ressourcen umsetzen kann. Für dieses Feld gilt einmal mehr: die Zeitlinie auf dem Poster reicht aus, um eine simple Zeitplanung zu erarbeiten. Sobald mehrere Projektpfade gleichzeitig bearbeitet werden müssen, wird es schwierig, eine vollständige Timeline NUR mit dem Poster zu erstellen.

Insbesondere dann, wenn aus den parallel verlaufenden Pfaden zu unterschiedlichen Zeitpunkten Ansprüche an die (personale und finanzielle) Ressourcenplanung entstehen. Und wenn zwischen Projektpfaden Abhängigkeiten sichtbar gemacht werden sollen.

Hier helfen drei Zauberbegriffe:

- Be visual!
- Arbeite mit einem Hilfsmittel!
- Plane von morgen zurück auf heute!

Die Art, wie ich (vor allem komplexe) Zeitplanungen angehe, bezeichne ich als retropolierte Planung. Wenn ich von heute ausgehe und in die Zukunft plane, dann extrapoliere ich. Mit dem Extrapolieren ist es so eine Sache... man beginnt im Hier und Jetzt und entfernt sich immer weiter vom aktuellen Zeitpunkt. Je weiter man sich davon entfernt, desto abstrakter wird ein Zeitpunkt für den Abschluss eines Projektes.

Bei der retropolierten Zeitplanung macht man im Grunde genommen genau das Gleiche. Nur, dass man das Vorgehen umdreht und man mit einem realistischen Zielzeitpunkt beginnt. Das Projektende erhält somit gleich zu Beginn der Planung ein konkretes Datum.

Je näher wir nun dem Planungsziel kommen, desto näher kommen wir zum heutigen Datum und desto genauer ist die Vorhersage, ob ein geplanter Zeitraum realistisch ist.

Neben der «Rückwärtsplanung» kommt nun das agile, visuelle Arbeiten hinzu. Das Hilfsmittel dazu trägt den Titel VISUAL ROADMAP.

Wenn Sie jetzt Lust kriegen, noch tiefer in die gesamte Toolbox des CHANGE PLAYKIT einzutauchen, dann zeige ich Ihnen hier gerne noch ein weiteres Instrument des PLAYKITS. Mit den über 30 Karten der CHANGE LANDSCAPE nähern Sie sich spielerisch den Aktivitäten und Massnahmen an, die am besten zu Ihrem Change Prozess passen.

Ich freue mich, Ihnen mehr über die Möglichkeiten zu erzählen! Vielleicht nutzen Sie unseren Onlinekurs? Oder nehmen an einem 1-Tages-Training teil? Oder eventuell organisieren Sie in Ihrer Organisation ein Inhouse-Training, um noch effizienter mit dem CHANGE PLAYKIT bzw. mit dem CHANGE POSTER zu arbeiten.

Ich freue mich auf Sie!

