

**CHANGE
WORKOUT**

Change Camp 2017

am 23./24. Oktober
im Hasenöhrhof

Change Camp Tag 1: Ansätze und Interventionen

10:00-10:30	Miteinander in Kontakt kommen - Basis für gute Ergebnisse								
10:30-11:00	Impuls „Stage of Change“ - Gemeinsames Verständnis der Ausgangslage								
	Stream 1 + 2 Agilität im Change		Stream 3 Komplexität im Change	Stream 4 Kommunikation im Change	Stream 5 Digitale Tools im Change	Stream 6 Change Agents	Stream 7 Konzept Check	Stream 8 Eine neue Change Landkarte / Change Architektur neu gedacht	
	Schupf oben	Schupf unten	Herrenstube OG	Guade Stube EG	Bauernstube EG	Bauernkammer EG	Knechtstube OG	Plenum	
11:00-12:00	Lean Change Basics Torsten Scheller	Design Thinking Crashkurs Felix Hoch	Cynefin Framework wirklich verstehen Marion Walz	Change Story & Storytelling Sabine Grözinger	Datengestütztes Change Monitoring Philipp Forster	Top Team Alignment Eike Wagner	New Work Mariola Wittek, Stella Willborn	Operationa- lisieren von Erfolgsfaktoren in Interventionen alle	Orchestrieren von Interventionen in Architektur Markus Zimmermann, Nadine Schmidt
12:15-13:15	Agile Prinzipien im Change Ute Nitschke	Design Thinking Implementierung Felix Hoch	Prinzipien zu Navigating Complex Change Marion Walz	Die „perfekte“ Großgruppe Stephan Heinle	Big Data im Change Philipp Forster	Agile Organisation Eike Wagner, Torsten Scheller			
13:15-14:15	Mittagspause								
14:15-15:15	Cultural Hacking Torsten Scheller	Die Rolle von Product Owner & Backlog Ute Nitschke	Anwendungsbeispiel: Sensemaker Jessica Brachat	cultureQs Eric Lynn	Anwendungs- beispiele für digitale Tools Marco Maier	Cross-funktionale Multiplikatoren Stephan Heinle	Die digitale Organisation Philipp Forster	Operationa- lisieren von Erfolgsfaktoren in Interventionen alle	Orchestrieren von Interventionen in Architektur Markus Zimmermann, Nadine Schmidt
15:30-16:30	3 gegen 1, Agil gewinnt? Ute Nitschke, Torsten Scheller, Felix Hoch, Eike Wagner	Offene Diskussion Marion Walz	Suche nach Sinn - angelehnt an V. Frankl Marco Kargl	Chancen und Risiken von Social Media im Change Marco Maier	Change Team als Steuergruppe Sabine Grözinger	Teal Organisation Philippe Fortuné			
16:30-17:15	Galerie „Highlight des Tages“ - die Learnings reflektieren								
17:15-18:00	Update „Stage of Change“ - 80 Perspektiven auf dem Schirm								
19:30-23:00	Gemeinsamer Abend - Entschleunigen oder Weiterdiskutieren								

Agilität im Change (1/2)

Agile Prinzipien im Change

Ute Nitschke

Agilität bedeutet mehr als die Anwendung bestimmter Methoden. Um erfolgreich agil arbeiten zu können, ist ein bestimmter Mindset (z. B. Teamfokus & Kollaboration, Selbstorganisation, Offenheit für Veränderungen) eine wichtige Voraussetzung. Welchen Stellenwert haben diese Prinzipien in Veränderungsprozessen und wie können sie umgesetzt werden? Session für alle, die agile Prinzipien kennenlernen möchten oder schon kennen und deren Anwendung in Veränderungsprozessen diskutieren möchten.

Die Rolle von Product Owner und Backlog

Ute Nitschke

Im Scrum-Framework gibt es die Rolle des Product Owners mit Verantwortung für die inhaltliche Gestaltung eines Veränderungsprojektes. Das vom Product Owner hauptsächlich eingesetzte Instrument ist das sogenannte Backlog, welches alle Anforderungen im Rahmen des Projektes enthält. Auf der Grundlage der Erfahrungen der Session Teilnehmer mit Product Owner und Backlog werden dann Fragen diskutiert wie: Welche Verantwortung hat der Product Owner im Rahmen eines agil durchgeführten Veränderungsvorhabens? Wie können verantwortliche Führungskräfte als Sponsor gut eingebunden werden? Wie kann ein Backlog für einen Change Prozess gut gestaltet werden? In welchem Verhältnis steht ein agiles Backlog zu einer eher klassischen Roadmap? Oder natürlich jede andere Frage, die für die Session-Gruppe relevant und interessant ist.

Lean Change Basics

Torsten Scheller

Lean Change ist eine iterative und inkrementelle Vorgehensweise für Change Management. Dabei wird über schnelles Feedback das, was passiert, aufgenommen und in den weiteren Verlauf integriert. Im Kern geht es bei Lean Change darum, eine Organisation durch Experimente zu verändern. In einer komplexen Welt mit einer hohen Eigendynamik kann nur so eine Anpassung erfolgen. Um das Risiko zu begrenzen und schnell zu reagieren, werden diese Experimente jeweils möglichst klein gestaltet. Werden als Grundlage dieser Experimente bereits erprobte Change Management-Methoden eingesetzt, ergibt sich Methodensicherheit bei der Durchführung.

Cultural Hacking

Torsten Scheller

Culture Hacking ist eine systemische Intervention, mit der das zu hackende System zu einer Veränderung angeregt werden soll. Es geht nicht um eine zielgerichtete Steuerung, sondern um eine Anregung zur Selbstveränderung, z.B. durch Sichtbarmachen von Einschränkungen, Fehlfunktionen und Problemen. Diese Anregung kann sichtbar und provokativ oder verdeckt und unscheinbar sein. Alles, was zur Veränderung anregt, ist erlaubt!

Agilität im Change (2/2)

Design Thinking Crashkurs

Felix Hoch

Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Dabei stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses. Design Thinker stellen dem Endnutzer Fragen, nehmen seine Abläufe und Verhaltensweisen genau unter die Lupe. Lösungen und Ideen werden in Form von Prototypen möglichst früh sichtbar und kommunizierbar gemacht, damit potentielle Anwender sie – noch lange vor der Fertigstellung oder Markteinführung – testen und ein Feedback abgeben können. In diesem Workshop können Teilnehmende ...

- beispielbasiert interaktiv Design Thinking kennenlernen
- in einer Übungssequenz den Prozess und die Grundprinzipien von Design Thinking selber erleben
- gemeinsam über die gemachte Erfahrung reflektieren

Design Thinking Implementierung

Felix Hoch

Design Thinking ist weder ein reiner Werkzeugkasten, eine Methode, ein Prozess, eine Haltung, noch eine Kultur, sondern beinhaltet und berührt alle diese Ebenen. Darüber hinaus hat Design Thinking diverse Schnittmengen mit anderen Ansätzen und Praktiken, die bereits in einer gegebenen Organisation vorhanden sein können. Dies macht eine Design Thinking Implementierung zu einer komplexen Herausforderung, die selber nutzerzentriert und agil gestaltet werden muss, um erfolgreich sein zu können. In diesem Workshop können Teilnehmende

- vier relevante Perspektiven für eine Design Thinking Implementierung kennenlernen und an einem kleinen Übungsfall erproben,
- Einblick in die HPI Studie „PARTS WITHOUT A WHOLE?“ zum Stand der Design Thinking Praxis in Organisationen (2015) bekommen und darüber reflektieren.

3 gegen 1. Agil gewinnt?

Ute Nitschke, Torsten Scheller, Felix Hoch, Eike Wagner

Podiumsdiskussion zum Einsatz von agilen Methoden. Ein Change-Experte mit breitem Methodenverständnis challenged die Agil-Experten bzgl. Anwendung auf Change. Es werden Fragen rund um die verschiedenen Methoden, ihr Einsatz, Ähnlichkeiten und Grenzen geklärt. In Vorbereitung auf das Camp sind alle herzlich eingeladen im Slack-Kanal #agile_change_mgmt ihre Fragen einzubringen und sich mit den vielen Facetten des Themas zu beschäftigen.

Komplexität im Change

Cynefin Framework wirklich verstehen

Marion Walz

Das Cynefin-Framework von Dave Snowden mit seinen Domänen «obvious», «complicated», «complex», «chaotic» und «disorderly» ist ein Bezugssystem, das bei der Beschreibung von Problemen, Situationen und Systemen verwendet werden kann. Es liefert eine Typologie von Kontexten, aus der darauf geschlossen werden kann, welche Art von Vorgehensweisen in verschiedenen Situationen jeweils zielführend sein könnten. In diesem Slot soll das Framework als Grundlage für weitere Diskussionen zur angewandten Komplexitätstheorie im Zusammenhang mit Change vorgestellt, beziehungsweise gemeinsam erarbeitet und vertieft werden.

Prinzipien zu Navigating Complex Change

Marion Walz

Welche Rückschlüsse können aus den Erkenntnissen der angewandten Komplexitätstheorie auf die Begleitung von Transformationsprozessen in Organisationen gezogen werden? Welche Widersprüche ergeben sich zu klassischen und systemischen Ansätzen? In diesem Slot werden Antworten darauf gefunden und diskutiert. Dabei wird auch auf den Einfluss kognitiver Verzerrungen («cognitive biases») eingegangen.

Anwendungsbeispiel: Sensemaker

Jessica Brachat

Ein entscheidender Faktor im Zusammenhang mit komplexen Systemen ist die frühe Erkennung schwacher Signale. Der Sensemaker (Cognitive Edge) ist ein Tool zur Erhebung von Mikronarrativen (d.h. der Wahrnehmung des Alltags durch die beteiligten Mitarbeiter) und deren Interpretation durch die Befragten selbst. Auf Basis eines Anwendungsbeispiels wollen wir die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen dieses Tools diskutieren.

Offene Diskussion

Marion Walz

Die Inhalte dieses Slots richten sich nach den Bedürfnissen der Teilnehmer. Vertiefende Diskussionen sind zum Beispiel im Bereich einer dynamischen Betrachtung des Cynefin frameworks möglich, also in Bezug auf Grenzübergänge von einer Domäne zur anderen und dem zielführenden Umgang mit denselben. Hierzu gibt es auch eine interessante Weiterentwicklung des Frameworks: «Liminal Cynefin»

Kommunikation im Change

Change Story & Storytelling

Sabine Grözinger

Die Theorie ist bekannt. Aber wie sieht wirksame Kommunikation in der täglichen Change-Praxis aus? Wie kann man durch das Entwickeln einer Change Story die Beteiligten abholen? Worauf sollte man achten? Wer hat welche Erfahrungen von den Teilnehmern? Lasst uns nach einem kurzen Impuls zum Thema gemeinsam diskutieren.

Die „perfekte“ Großgruppe

Stephan Heinle

Die Kernfrage, die in dieser Sequenz beantwortet werden soll, ist: Wie kann eine Großgruppe Beschleuniger des Change-Prozesses werden? In globalen Unternehmen in einer dynamischen Zeit ist es wichtig, die Menschen mit den größten Netzwerken bzw. dem größten Einfluss regelmäßig in den persönlichen Dialog zu bringen. Dabei sollten sich gerade in Großgruppenveranstaltungen die neue Strategie oder Kultur authentisch widerspiegeln. Wenn ein Unternehmen sich zunehmend digitalisiert oder mit neuen Arbeitsformen auseinandersetzt, dann sollten die Großgruppenveranstaltungen ein Beispiel dafür sein. Um dies zu gewährleisten, ist es notwendig, dass die Großgruppenkonferenz durch einen intensiven Dialog vor der Veranstaltung vorbereitet und auch entsprechend nachbereitet wird.

Bei Bedarf werden ausgewählte Methoden im Schnelldurchgang besprochen. Beispiele für Agenden können gerne im Vorfeld zugeschickt werden, um sie als konkrete Praxisbeispiele in die Diskussion aufnehmen zu können.

cultureQs

Eric Lynn

Change Katalysieren im komplexen dialogischen Raum mit cultureQs
Wie können wir das versteckte Potenzial der Menschen in eine Organisation abrufen und zum Vorteil von allen einsetzen?

- Wie können wir die kollektive Intelligenz der Gruppe entdecken, abrufen und einsetzen?
- Wie können wir bei Veränderungsinitiativen die Menschen mobilisieren, so dass sie sich dafür einsetzen wollen?
- Wie können wir Teams ermöglichen, schnell und fokussiert an ihren eigentlichen Aufgaben zu arbeiten?

cultureQs ist ein Change-Beschleuniger, der mittels anregenden und bewegenden Fragen die Teilnehmer herausfordert, über ihre persönlichen intrinsischen Motivatoren zu reflektieren und sich dazu auszutauschen. Sie beteiligen sich an tiefgründigen, sinnhaften Gesprächen und finden sehr schnell zueinander, wobei sich die unsichtbaren Barrieren, die effektive Kooperation verhindern, auflösen. Vermeidbarer Konflikte werden reduziert; die Menschen fokussieren sich auf die wirklich wichtigen Fragen; innovatives Potential wird geweckt und die Produktivität der Teams steigert sich.

An Hand eine Fokussierungsfrage werden wir die Wirkung von cultureQs erleben. Einsatzmöglichkeiten, Nutzen und weitere Fragen werden diskutiert.

Suche nach Sinn - angelehnt an V. Frankl

Marco Kargl

Der Wille zum Sinn ist nach Viktor E. Frankl die primäre menschliche Motivation. Change Prozesse beginnen somit bei mir selber und dem Ringen um die bestmögliche Sinnerfüllung konkreter Situationen. Dabei gilt es, über mein Ego hinaus zu wachsen (Selbsttranszendenz) auf etwas oder jemanden hin. Kein Zweck kann den konkreten Sinn ersetzen. Das Menschenbild der Logotherapie & Existenzanalyse hat somit sehr praktische Konsequenzen für alle Bereiche unseres Lebens.

Nach dem Impulsvortrag werden wir gemeinsam im Austausch die Inhalte auf Organisationen und Veränderungsprozesse übertragen.

Digitale Tools im Change

Datenge- stütztes Change Monitoring

**Philipp
Forster**

Das Ziel von Change Monitoring ist die Bereitstellung von Informationen. Einerseits als Möglichkeit zur Evaluation von Maßnahmen, andererseits als eine Informationsquelle für die Planung des weiteren Vorgehens. Dennoch wird der Nutzen sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Berater kontrovers diskutiert. Zunächst wird es einen Impuls zu Erfahrungen aus der Arbeit mit dem Synergetischen Navigationssystem (SNS) geben, entwickelt vom Center for Complex Systems entwickelt. Im Anschluss sollen Möglichkeiten und notwendige Rahmenbedingungen zum Einsatz vom Monitoring in Veränderungsprozessen erarbeitet werden.

Big Data im Change

**Philipp
Forster**

People Analytics, Big Data, Artificial Intelligence ... quo vadis Change (Analytics)?
Die Bedeutung datenzentrierter Themen wie People Analytics, Predictive Analytics und Artificial Intelligence hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Immer mehr Unternehmen und Branchen versuchen, neue Geschäftsmodelle aus den sich bietenden Möglichkeiten zu entwickeln. Jedoch haben diese Themen Veränderungsprozessen bislang wenig Aufmerksamkeit in der Breite erfahren. Ziel dieses Slots ist es, Ideen zu sammeln, wie die Wirksamkeit von Veränderung durch neue Methoden verbessert werden könnte. Change Management digital gedacht.

Anwendungs- beispiele für digitale Tools

**Marco
Maier**

Die einfache Nutzung von Digitalen Tools stellt die Wirtschaftsgeschichte auf den Kopf: Heute verfügen Menschen in ihrem privaten Umfeld über professionellere Werkzeuge als in den Unternehmen. Durch die Vernetzung werden neue Formen agiler Kooperation möglich. Wir nutzen auf dem Camp ein paar sehr unkomplizierte und selbsterklärende Tools, wie Slack und Sli.do.

In diesem Slot habt Ihr die Möglichkeit Euch selbst konkreter mit diesen Tools zu beschäftigen.

Außerdem wollen wir Euch an einem Praxisbeispiel (Einführung von Trello als Visualisierung eines Proto-Kanban-Boards) zeigen, wie sich die Zusammenarbeit verändert und welche Herausforderungen und Möglichkeiten für das Team entstehen können.

Auch Euer Input ist hier gefragt:

Welche Erfahrungen habt Ihr bereits mit digitalen Tools (im und als Change) gemacht?

Chancen & Risiken von Social Media im Change

**Marco
Maier**

Diskussion: Social Media in Veränderungsprozessen - ein Thema?

Mit dem Einsatz sozialer Medien im Unternehmenskontext (Stichwort Enterprise 2.0) erhoffen sich viele Entscheider schnellere Kommunikation, vereinfachte Zusammenarbeit und unkomplizierten Wissensaustausch.

Ist damit auch eine wirksamere Change Kommunikation umsetzbar? Wenn ja, wie?

In diesem Slot werden wir zu möglichen Einsatzszenarien diskutieren und die daraus resultierenden Risiken beleuchten.

Change Agents

Top Team Alignment

Eike Wagner

Offener Austausch der Teilnehmer stimuliert durch wenige pointierte Impulse. Mögliche These: Jede Veränderung braucht eine Koalition der Befürworter „oben“ in der Organisation. Ist das so? Wenn ja: wie sieht wirksames Top Team Alignment aus? Mögliche Fragen: Woran erkenne ich Commitment und wie unterscheide ich es von Lippenbekenntnis? Wie kann Konsequenz im Top Management gelebt bzw. „herbeigeführt“ werden? Kann man den CEO „links liegen lassen“? Wie gelingt der Spagat zwischen Alignment und Autonomie?

Cross-funktionale Multiplikatoren

Stephan Heinle

Die Kernfrage, die sich bei der Durchführung von Change Projekten stellt, ist, wie man möglichst alle Mitarbeiter einer Organisation persönlich erreicht. Change wird dann am besten realisiert, wenn bei allen ein individueller Change stattfindet. Neben dem Einsatz von Führungskräften hat sich der Einsatz von Change Agents bewährt.

Nach einer kurzen Präsentation von 15 Minuten diskutieren wir die Vor- und Nachteile einer Change Agent Community, Voraussetzungen für deren Einsatz, das Profil der Change Agents, Aufwand für den Aufbau und die Begleitung des Netzwerkes.

Change Team als Steuergruppe

Sabine Grözinger

Unabhängig davon, in welchem Umfang Führungskräfte, das Top Management und Change Agents den Change Prozess treiben, braucht es ein kleines starkes Team, das die übergreifende Steuerung aktiv übernimmt. Zudem können sie durch ihr Netzwerk die gemeinsamen Ideen in die Organisation tragen. Wie sieht so eine Steuergruppe aus? Wie viele externe Beteiligte tun einem solchen Team gut? Welche Funktionsbereiche müssen vertreten sein und welche Rollen werden vergeben?

Konzept-Check

New Work

Mariola Wittek, Stella Willborn

Agile Organisation

Eike Wagner, Torsten Scheller

New Work, Digitalisierung, Agilität und Teal Organization sind viel diskutierte Themen: aber was genau ist damit gemeint? Wie sind Strukturen, Prozesse, Rollen und Tools in einer solchen Organisation gestaltet? Mit welcher Haltung gehen die Menschen in einer solchen Organisation in die Arbeit und wie verhalten sie sich im täglichen Miteinander?

Die digitale Organisation

Philipp Forster

Welche Fähigkeiten braucht es in einer solchen Organisation? ... Wir stellen im Raum Inputs und verschiedene Sichten zu den vier Konzepten zur Verfügung. In der jeweiligen Session tauschen wir uns dazu aus und machen dadurch das jeweilige Konzept greifbarer.

Teal Organisation

Philippe Fortuné

Erfolgsfaktoren und Change-Interventionen

Erfolgsfaktoren und Change-Interventionen

Alle

Jeder Verantwortliche für einen Veränderungsprozess sollte ein klares Bild davon haben, was er bzw. sie für die zentralen Erfolgsfaktoren im Change hält? Schaut man in die Literatur, finden sich jedoch viele verschiedene Sichtweisen. Das gleiche gilt für verfügbare Change-Interventionen. In diesem Stream wollen wir die verschiedenen Sichten nebeneinanderlegen und diskutieren.

Dafür hängen wir das Ergebnis einer Recherche zu Erfolgsfaktoren im Change und verfügbaren Interventionen an den Wänden des Plenums aus. Alle Teilnehmer sind eingeladen, im Verlauf des Tages vorbeizuschauen, die aushängenden Erfolgsfaktoren bzw. Interventionen zu kommentieren und zu ergänzen.

Change Architektur neu gedacht

Change Architektur neu gedacht

Markus Zimmermann, Nadine Schmidt

Wirksamer Wandel braucht irgendeine Form von Orchestrierung – so lautet zumindest eine weit verbreitete Überzeugung. Stimmt das so? Was lässt sich über die Orchestrierung von wirksamem Wandel festhalten? Wie sehen zeitgemäße Change Architekturen aus?

Machen Architekturen überhaupt (noch) Sinn? Gibt es grundlegende Wirkfaktoren, die unabhängig von Moden und Zeitgeist gelten?

Wir möchten gemeinsam mit euch einsteigen in diese, ähnliche oder auch ganz andere Fragen zur Orchestrierung von wirksamem Wandel.

Wir wollen gemeinsam mit euch in die Tiefe gehen, Neues entwickeln, Hypothesen bilden und verwerfen. Den Tag in diesem Stream gestalten wir zusammen. Ausgang offen. Genauso offen wie die Zukunft von Change Architekturen.

Change Camp Tag 2: Anwendung auf Fälle

Bearbeiten der Fälle - Lernen am lebenden Objekt								
1 Digitale Transformation <i>Philipp Forster</i>	2 Digitale Transformation im öffentlichen Institut <i>Christoph Geisler</i>	3 Agile Organisation werden <i>Eike Wagner, Torsten Scheller</i>	4 TEAL Organisation werden <i>Philippe Fortuné, Stella Willborn</i>	5 PURPOSE realisieren <i>Sabine Grözinger</i>	6 HR zum Change Innovator entwickeln <i>Unternehmensvertreter Gerit S. Fuchs</i>	7 Kulturwandel <i>Stephan Heinle</i>	8 Partizipative Innovation <i>Unternehmensvertreter Birgit Sturm</i>	9 Einkauf der Zukunft <i>Unternehmensvertreter Ute Nitschke</i>
Schupf unten	Schupf oben	Herrenstube OG	Plenum hinten	Guade Stube EG	Knechtstube OG	Plenum vorne	Bauernkammer EG	Bauernstube EG
9:00-10:30	Runde 1	Runde 1	Runde 1	Runde 1	Runde 1	Runde 1	Runde 1	Runde 1
11:00-12:30	Runde 2	Runde 2	Runde 2	Runde 2	Runde 2	Runde 2	Runde 2	Runde 2
12:30-13:30	Mittagspause							
13:30-15:00	Runde 3	Runde 3	Runde 3	Runde 3	Runde 3	Runde 3	Runde 3	Runde 3
15:00-16:00	Go with the Flow - Selbstorganisiert besprechen, was besprochen werden muss *							
16:00-17:00	Etwas Neues entsteht - Gemeinsamer Abschluss „Future of Change“							

* Dokumentation der Ergebnisse, Vereinbarung von Folgeterminen, Fortsetzen der Diskussion zu den Fällen. Besprechen offener Fragen aus Tag 1, Präzisieren der Erfolgsfaktoren, ...

Fälle (1/3)

Alle Fälle werden den gesamten ersten Tag parallel diskutiert: jeweils 3 Runden á 90 min. Wir entwickeln jeweils den Prototyp einer Change-Architektur für diese Art von Herausforderung. Von der Grundidee bleiben alle Teilnehmer alle drei Runden bei einem Fall, um den nötigen Tiefgang zu haben.

Digitale Transformation

**Philipp Forster
Michael Pfäffl**

Bei der digitalen Transformation werden neue Technologien eingeführt, um Unternehmen langfristig überlebensfähig bzw. erfolgreich zu machen. Mangelnde Fähigkeiten der Führungskräfte in Digital Leadership und mangelnde Digitalkompetenz der Mitarbeiter stehen einer erfolgreichen Transformation allerdings entgegen. Hinzu kommt, dass zu viele Beteiligte lieber im Status quo verharren als die Herausforderung aktiv anzugehen. Wir diskutieren auf der Basis des Konzept-Check an Tag 1 mögliche Ansätze und Interventionen sowie deren Kombination.

Digitale Transformation in öffentlicher Institution

**Christoph Geisler
Jessica Brachat**

In öffentlichen Institutionen, die nicht primär mit Technologien zu tun haben, ist der digitale Wandel im eigenen Arbeitsalltag oft nicht unmittelbar greifbar. Und doch wirkt er auch auf sie viel umfassender ein, als man auf den ersten Blick meinen mag. Mehr vielleicht noch als in anderen Branchen erfordert deshalb der Umgang mit dem digitalen Wandel dort eine intensive Auseinandersetzung mit dem, was Digitalisierung ist, aber auch mit dem, was wir selbst als Institution sind und wie wir mit unserem Umfeld interagieren. Einfach nur zu digitalisieren, was wir vorher analog gemacht haben, reicht eben auch in diesen Bereichen nicht mehr aus. Und so gibt es auch im öffentlichen Bereich ein weites Feld, das Beratung und Unterstützung benötigt.

Agile Organisation werden

**Eike Wagner
Torsten Scheller**

Wenn Agilität nicht nur vereinzelt als Methode oder Meeting-Format zum Einsatz kommen soll, dann braucht es eine ganzheitliche Transformation. Doch wie gestaltet man den Weg zur agilen Organisation? Einerseits sollen agile Prinzipien schon auf dem Weg gelebt werden, sonst wäre es ein Widerspruch zum Zielzustand und das Bestehende wird unabsichtlich bestätigt. Andererseits sind agile Prinzipien häufig im Widerspruch zur bestehenden Kultur und agile Methoden widersprechen der gelebten Praxis. Wie lösen wir dieses Dilemma? Wie sieht z.B. ein Dashboard für eine agile Transformation aus, dass mit dem Konzerncontrolling kompatibel ist. Gibt es ein Programm, ein Transformation Office, eine Community von Agile Coaches? Wie kombiniere ich Design Thinking, Scrum und Lean?

Fälle (2/3)

Alle Fälle werden den gesamten ersten Tag parallel diskutiert: jeweils 3 Runden á 90 min. Wir entwickeln jeweils den Prototyp einer Change-Architektur für diese Art von Herausforderung. Von der Grundidee bleiben alle Teilnehmer alle drei Runden bei einem Fall, um den nötigen Tiefgang zu haben.

Teal Organisation werden

Philippe Fortuné
Stella Willborn

Teal Organisations sind die höchste beschriebene Entwicklungsstufe von Organisationen und damit ein erstrebenswerter Zielzustand. Sie sind durch die drei Durchbrüche Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und Evolutionary Purpose charakterisiert. Wie kann eine Organisation diesen Zustand erreichen? Wenn es mit klassischen Change-Interventionen nicht klappt: Welche Ideen & Erfahrungen gibt es zur Bewältigung der komplexen (zwischen)menschlichen Herausforderungen auf dem Weg?

Purpose realisieren

Sabine Grözinger
David Vogel

In Zeiten mit hoher Veränderungsdynamik soll der Common Purpose (d.h. der Sinn des gemeinsamen Tuns) eine orientierende und alle verbindende Kraft schaffen. Wirklich starke Botschaften entstehen dabei durch einen partizipativen Prozess. Danach folgen Implementierung und Verankerung. Häufig ist der Kontext der Realisierung aufgrund der Stimmung im Unternehmen, dezentraler Strukturen, Uneinigkeit im Vorstand oder einer Vielzahl anderer Projekte herausfordernd. Die Fragen sind vielfältig: Wie können die Mitarbeiter für das wichtige Thema gewonnen werden, wenn andere Themen dringender sind? Macht eine Kampagne Sinn, um alle Mitarbeiter in der Fläche zu informieren? Oder ist es besser, einen Ansatz mit Multiplikatoren zu wählen? Und wer sind die „besseren“ Botschafter: Führungskräfte aus der Linie, regionale Teams oder ein „zentraler“ Pool?

HR zum Change Innovator entwickeln

Unternehmensvertreter
Gerit S. Fuchs

Bei der Einführung des HR-Modells von Dave Ulrich hat die HR-Funktion einen „Platz am Tisch der Entscheider“ gefordert – selbstkritisch betrachtet mit mäßigem Erfolg. Die digitale Transformation schafft neue Rahmenbedingungen, die Chancen und Risiken für die Rolle von HR bereithalten. Hierzu wurde ein konzerninternes HR-Startup gegründet, welches die HR-interne Veränderungen anstoßen soll. Klar ist: Um einen Veränderungsprozess erfolgreich umzusetzen, sollten die Mitarbeiter diesen mittragen. Ihre Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit ist dabei zu wecken, abzurufen und/oder parallel zu entwickeln. Das gilt auch für HR selbst: Wie kann HR die nötigen Voraussetzungen für sich selbst schaffen, um als akzeptierter Change-Begleiter & Change-Innovator akzeptiert zu werden? Sind die Mitarbeiter in HR heute schon die Change Manager der ersten Reihe, wenn es um „Lean Change“ und „Agile Leadership“ geht? Welche Kompetenzen sind neu gefragt? Welche müssen „entlernt“ werden? Diese und viele weitere Fragen haben wir zu diesem Case: Was ist für das konzerninterne HR-Startup jetzt zu tun? Wie kann sich HR von innen heraus neu erfinden?

Kulturwandel

Stephan Heinle

Das Ziel jedes Kulturwandels ist es, die Kultur wirksam zu verankern: „Culture change that sticks“. Traditionell wird Unternehmenskultur durch die Definition der Werte und durch einen intensiven Dialog darüber verändert. Neue Erkenntnisse aus Komplexitätstheorie und Behavioral Economics zeigen, dass durch die Veränderung der Struktur ebenso eine neue Kultur entstehen kann. Anhand eines Praxisbeispiels wollen wir diskutieren, wie beide Wege funktionieren können und wie man sie miteinander kombinieren kann?

Fälle (3/3)

Partizipative Innovation

**Unternehmens-
vertreter**
Birgit Sturm

Um in einem dynamischen Marktumfeld bestehen zu können, muss sich das Geschäftsmodell eines mittelständischen Großhandels tiefgreifend verändern. Neue Produkte und Services erfordern Veränderungen in der Aufbauorganisation, den Abläufen und der Art des Miteinanders („Kultur“). Durch einen hohen Kostenfokus hat sich im letzten Jahrzehnt die Unternehmenskultur, welche früher von Hilfsbereitschaft und einem familiären Arbeitsklima geprägt war, stark gewandelt. Heute werden Entscheidungen schnell nach oben delegiert, es mangelt an Kommunikation und es gibt zu wenig gegenseitige Unterstützung. Allerdings sind Motivation und das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden weiterhin sehr hoch und die Notwendigkeit der Veränderung ist den Mitarbeitern bewusst. Unter anderem deswegen sollen sowohl die Definition des zukünftigen Geschäftsmodells als auch die Realisierung der notwendigen Veränderungen in der Organisation partizipativ unter Beteiligung der Mitarbeiter erfolgen. Aber wie kann „man“ dieses Vorhaben konkret angehen, welche Interventionen kommen zum Einsatz und wie werden diese kombiniert? Erste Ideen hierzu liegen bereits vor und werden gerne geteilt.

Einkauf der Zukunft

**Unternehmens-
vertreter**
Ute Nitschke

Wir sind eine weltweite operierende Einkaufsfunktion eines Konzerns. Das Team in Deutschland wurde aufgrund von Automatisierung und Umorganisation von 45 auf 30 Mitarbeiter reduziert. Das Team hat sich verschiedenen Herausforderungen zu stellen:

- 1) Aufgrund der Verkleinerung des Teams bedarf es einer anderen Organisationsstruktur. Bisher sind Fachteams nach Materialfeldern aufgestellt. Eine Alternative sind zeitlich begrenzte agile Projektteams.
- 2) Die IT-Landschaft steht vor einem maßgeblichen Umbruch, so dass viele einfache Tätigkeiten wegfallen und strategische Anforderungen steigen werden. Zudem gilt es, sich in das neue IT-Tool einzufinden.
- 3) Die Anforderungen an die Mitarbeiter ändern sich zunehmend. Veränderungskompetenz ist ebenso gefragt wie IT-basierte Kostenkompetenz und Analytik (Big Data).

Wir möchten wir eine agile projektorientierte Organisationsveränderung hinsichtlich Struktur, Geschwindigkeit der Umsetzung, Maßnahmen zur Einbindung der Mitarbeiter, neuen Rollen und Anforderungen an die Führungskräfte diskutieren. Und: wie können wir als Führungskräfte den Change der Mitarbeiter vom heutigen Einkäufer zum Einkäufer der Zukunft mit digitaler Kostenkompetenz optimal begleiten?