



Best Practice

## Change Management: Wie Unternehmen Projekte in Schieflage retten.

Mit Purpose Workshops Mitarbeiter motivieren und frühzeitig Problemen im Projekt entgegenwirken.

**CS**  
Campana  
Schott

Ob interne Umstrukturierung oder externe Einladung zu einem Pitch: Wenn wichtige Projekte oder Veränderungen anstehen, entsteht oftmals Hektik und Unruhe unter den betroffenen Mitarbeitern. Mit Hilfe eines Purpose Workshops als effektive Change-Management-Maßnahme bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern Orientierung.

Vermutlich kennt jeder die Situation: Am ersten Arbeitstag ist die innere Aufregung groß, doch äußerlich sollte sich das nicht zeigen. In Unternehmen ist es oft nicht anders. Gerade am Anfang von Veränderungsprojekten finden wir häufig Stolpersteine und Verzögerungen. Denn viele Projekte erfolgen im unüberlegten Schnellstart. Dies führt dazu, dass jeder Beteiligte in eine andere Richtung arbeitet, da unklar ist, wohin die Reise eigentlich gehen soll. Es fehlt schlicht an einer gemeinsamen Vision, einem konkreten Ziel, also dem Case for Change.

Warum ist dieser so wichtig? Ein Case for Change trägt dazu bei, dass sowohl rationale als auch emotionale Meinungen so vereint werden, dass ein gemeinsames Ziel entsteht. Das Verständnis für das Veränderungsvorhaben wird vereinheitlicht und gefestigt. Dies unterstützt eine effektivere Durchführung des Projekts. Der Case for Change legt die Gründe für die Veränderung im Detail und aus mehreren Perspektiven offen. So werden Teams während ihrer Change Journey geführt und optimal auf die konkrete Veränderung im Tagesgeschäft vorbereitet. Zudem verstehen die Stakeholder die Ziele der Veränderung.

## Ganzheitliche Strategie nötig

### Zwei häufige Szenarien

**Szenario 1:** Das Unternehmen befindet sich im Umbruch. Die komplette IT-Abteilung soll umstrukturiert und ein Teil davon ausgelagert werden. Das Restrukturierungsprojekt läuft bereits seit einigen Monaten, aber je näher es der Umsetzung kommt, desto chaotischer wird es. Der Abstimmungsbedarf scheint sich von Woche zu Woche zu erhöhen. Ständig müssen Missverständnisse aufgeklärt werden und teilweise scheint ein komplett unterschiedliches Verständnis von exakt denselben Sachverhalten zu herrschen.

**Szenario 2:** In der Firma herrscht Hochstimmung: Ein namhafter Kunde hat Interesse an den Services und lädt zum Pitch ein. Alle Beteiligten wollen hochmotiviert einen Beitrag leisten. Doch schon nach wenigen Tagen scheint jedes involvierte Team ein anderes Ziel vor Augen zu haben – von gemeinsamer Arbeitsrichtung keine Spur.

## Der Case for Change

Wie lassen sich diese und ähnliche Herausforderungen lösen? Indem man sich auf die Basics konzentriert. Die Grundlage für jede Veränderung ist eine überzeugende Geschichte mit einem nachvollziehbaren „Warum“: dem Case for Change. Dieser besteht aus drei zentralen Elementen:

### Purpose:

Der Purpose identifiziert den Zweck der Veränderung. Er bildet die Beweggründe und den Zielzustand in kurzer Form ab. Als inspirierendes und motivierendes Statement beschreibt er in ein bis drei Sätzen die Gründe für die Veränderung und beantwortet dabei die vier W-Fragen „Wie? Wer? Was? Warum?“.

### Change Story:

Die Change Story zeigt den Weg der Veränderung auf. Sie beschreibt ausführlich und in strukturierter Weise, warum der

Status quo nicht mehr zufriedenstellend ist, was sich ändern muss und wie der Zielzustand erreicht werden soll. Der wichtigste Baustein der Change Story beantwortet die Frage des Mitarbeiters, inwiefern die Veränderung ihn persönlich betrifft, also: „Was geht mich das an?“. Die Change Story dient als Kompass, den die Projektmitglieder jederzeit heranziehen können, wenn sie das Gefühl haben, die Zielrichtung aus den Augen zu verlieren.

### Key Messages:

Die Key Messages begleiten die Veränderung kommunikativ mit stringenten Schlüsselbotschaften. Diese sorgen dafür, dass im Projekt selbst und nach außen einheitliche Kernaussagen getroffen werden. Auf diese Weise wird die Kommunikation vereinheitlicht und sichergestellt, dass jeder das gleiche Verständnis von der Veränderung hat.

## Die Methode: Der Purpose Workshop

Mit Hilfe eines Purpose Workshops lässt sich die Basis für die drei Elemente des Case for Change schaffen. Es handelt sich um einen zweitägigen Workshop mit allen vom Projekt betroffenen Stakeholdern sowie Moderatoren und Fachexperten von Campana & Schott. Das übergreifende Ziel ist es, in vier Schritten den Zweck für die Veränderung zu ermitteln. Auf diesem Weg werden im intensiven Austausch die Ausgangssituation, der Zielzustand sowie die konkreten Maßnahmen, um vom Status quo zum Zielzustand zu kommen, diskutiert und zum Ende hin destilliert.

Im Mittelpunkt steht dabei die Sicht des Mitarbeiters, den im Regelfall weniger monetäre oder mathematische Kennzahlen interessieren als vielmehr, welche Vorteile und Auswirkungen die Veränderung für ihn persönlich bringt (WIIFM = What is in it for me?). In weiteren Iterationen werden die Schlüsselbotschaften aus dem Purpose Workshop verfeinert, in die Change Story aufgenommen und schließlich in die Breite kommuniziert.

## Mit dem Purpose Workshop das Fundament für die Veränderung bauen

Zwei komplette Tage, um am Ende ein bis drei Sätze auf ein Flipchart zu schreiben, klingt nach unnötigem Aufwand. Doch es geschieht viel mehr als nur die gemeinsame Erarbeitung des Zwecks. Der Purpose Workshop bringt folgende weitere Vorteile mit sich:

- Alle direkt in die Veränderung involvierten Stakeholder werden dazu animiert, unter der Moderation von Campana & Schott rein inhaltlich über ein bestimmtes Thema zu diskutieren. In zwei Tagen entstehen zahlreiche Ideen und Schlüsselbotschaften, die sich für die spätere Kommunikation verwenden lassen.
- Durch die Vermischung von Fachbereichen und unterschiedlichen Hierarchieebenen werden verschiedene Perspektiven betrachtet. So kommen häufig Themen auf, an die bisher niemand dachte.
- Am Ende der zwei Tage sind alle Projektbeteiligten auf eine Richtung und ein gemeinsames Ziel eingeschworen. Dies vermeidet Missverständnisse im späteren Projektverlauf und spart langfristig Zeit für zusätzliche Abstimmungen.
- Der Purpose Workshop kann den Kick-off-Workshop eines Projekts ersetzen. Er bildet neben dem Fundament für alle weiteren Change-Management-Maßnahmen auch die Basis für den Projektplan oder die Rollout-Roadmap. Denn es wird eine umfangreiche Liste an Aktivitäten und zu beachtenden Rahmenbedingungen entwickelt.

Selbst wer sich bereits mitten in einem Projekt befindet, das gerade aus dem Ruder zu laufen droht, kann von einem Purpose Workshop profitieren. Denn es ist nie zu spät, den Projektbeteiligten zu helfen, wieder dieselbe Richtung einzuschlagen.



Dies funktioniert fast von selbst, wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgen. Während eines Projektes hilft der Purpose Workshop dabei:

- ...Lösungsansätze für Herausforderungen zu finden, die zu stagnieren scheinen.
- ...neuen Teamspirit im Projektteam zu entwickeln.
- ...Konflikte aufzudecken, die dem Projekterfolg im Wege stehen.
- ...zu validieren, ob sich Ziel und Richtung mittlerweile geändert haben und der Kompass entsprechend neu ausgerichtet werden muss.
- ...neue Argumente und Schlüsselbotschaften zu entwickeln, die dabei helfen, skeptische Kollegen vom Projekt zu überzeugen.

### Fazit

Der Case for Change ist Teil des umfangreichen Change-Management-Frameworks von Campana & Schott. Er bildet die Basis für alle Change-Management-Aktivitäten in kleinen und großen Transformationsprojekten. Zum Case for Change gehören eine schlüssige Change Story, der Zweck der Verän-

derung sowie zugehörige Schlüsselbotschaften. Diese Elemente dienen als wichtige Komponenten für die Akzeptanz der Veränderung. Deshalb sollte jedes Projekt mit einem Purpose Workshop starten, um einen nachvollziehbaren Case for Change zu definieren, der signifikant zu einer erfolgreichen Projektumsetzung beiträgt.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott