

Change definieren



Auftrag, Zielbild, Scope, Erfolgskriterien

„Wenn der Change nicht klar definiert ist, optimiert später jeder etwas anderes.“

Ein Change-Projekt steht und fällt mit seiner Definition. Bevor du Ressourcen allozierst, Kommunikation startest oder einen detaillierten Plan erstellst, brauchst du Klarheit über den Auftrag, das Zielbild und den Scope. Dieses Playbook zeigt dir, wie du in einem strukturierten Workshop von 60–90 Minuten alle wesentlichen Dimensionen deines Change-Vorhabens klärst – gemeinsam mit Sponsor, Kernteam und Schlüssel-Stakeholdern.

Die Methode basiert auf dem Change Canvas: einem One-Pager, der Problem oder Chance, den Grund für „jetzt“, das Zielbild, den Scope (In/Out), betroffene Gruppen, Risiken, Messkriterien und nächste Entscheidungen auf einen Blick erfasst. Du verlässt den Workshop mit einem abgestimmten Dokument, klaren Governance-Strukturen und messbaren Erfolgskriterien – sowohl Leading Indicators als auch Lagging Indicators.

Nutze dieses Playbook als Leitfaden für deinen Kick-off. Es hilft dir, typische Fallen wie „Scope wird sich finden“ oder „Sponsor ist unsichtbar“ zu vermeiden. Am Ende weißt du genau, was In-Scope ist, wer entscheidet und woran du den Erfolg misst.

Ziel & Definition of Done

Ziel dieses Playbooks

Das Ziel ist ein **gemeinsames, abgestimmtes Verständnis** über das Change-Vorhaben. Du klärst mit allen Beteiligten, welches Problem oder welche Chance den Change auslöst, warum ihr *jetzt* handeln müsst, wie das Zielbild aussieht, was im Scope liegt (und was explizit nicht), wer betroffen ist, welche Risiken existieren und wie ihr Erfolg misst. Damit schaffst du die Grundlage für alle nachfolgenden Schritte: Stakeholder-Analyse, Kommunikation, Planung und Umsetzung.

Ein klar definierter Change verhindert, dass Teams aneinander vorbeiarbeiten, Scope-Creep entsteht oder der Sponsor später „überrascht“ wird. Du etablierst von Anfang an eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Zielbild. Das spart Zeit, reduziert Missverständnisse und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit massiv.

Definition of Done

Change Canvas ausgefüllt

Alle Felder des Canvas sind mit dem Kernteam und Sponsor abgestimmt und dokumentiert.

Sponsor & Governance geklärt

Rolle des Sponsors, Steering Committee, Eskalationspfade und Meeting-Cadence sind definiert.

Erfolgskriterien definiert

Leading und Lagging Indicators sind festgelegt, mit Zielwerten, Ownern und Messzeitpunkten.

Der Change Canvas

Der Change Canvas ist dein zentrales Arbeitsinstrument für die Definition. Er bringt alle wesentlichen Dimensionen auf eine Seite und zwingt dich zur Klarheit. Nutze ihn als Template im Workshop – entweder auf einem physischen Whiteboard mit Sticky Notes oder digital in Miro/Mural. Jedes Feld wird gemeinsam ausgefüllt und diskutiert.



Der Canvas strukturiert den Dialog und verhindert, dass wichtige Aspekte vergessen werden. Beginne links oben mit Problem oder Chance, arbeite dich über „Warum jetzt?“ zum Zielbild vor, kläre dann Scope, Betroffene und Risiken und schließe mit Messung und nächsten Entscheidungen ab.

Problem/Chance

Was ist der Anlass? Welches Problem lösen wir oder welche Chance nutzen wir?

Warum jetzt?

Warum ist der Zeitpunkt richtig? Was passiert, wenn wir nicht handeln?

Zielbild

Wie sieht die Welt nach dem Change aus? Was ist konkret anders?

Scope In/Out

Was gehört dazu, was explizit nicht? Welche Prozesse, Systeme, Standorte?

Betroffene & Risiken

- Welche Gruppen sind betroffen?
- Welche Risiken sehen wir (technisch, organisatorisch, kulturell)?
- Was sind unsere größten Annahmen?

Messung & Entscheidungen

- Wie messen wir Erfolg (Leading + Lagging)?
- Welche Entscheidungen stehen als nächstes an?
- Wer trifft sie, bis wann?

Ablauf in 60–90 Minuten

Der Workshop folgt einem klaren 5-Schritte-Ablauf. Plane 60–90 Minuten ein und lade Sponsor, Change Lead, Kernteam und 2–3 zentrale Stakeholder ein. Arbeite mit einem physischen oder digitalen Canvas. Ein Facilitator führt durch die Schritte, ein zweiter dokumentiert live. Ziel ist nicht Perfektion, sondern **Alignment** – ihr könnt Details später nachschärfen.

O1	O2	O3
Auftrag klären	Ist/Ziel definieren	Scope festlegen
Startet mit dem „Warum“: Welche Entscheidung wurde getroffen? Was ist explizit <i>kein</i> Ziel? Welche Randbedingungen gelten (Budget, Zeit, Ressourcen)?	Beschreibt den heutigen Zustand (Ist) und das gewünschte Zielbild (Soll). Was ist nachher konkret anders? Nutzt die Frage: „Woran merken wir in 6 Monaten, dass wir erfolgreich waren?“	Klärt, was In-Scope und was Out-of-Scope ist. Welche Prozesse, Systeme, Standorte, Teams? Welche Annahmen treffen wir? Welche Punkte sind noch offen?
O4	O5	
Governance etablieren	Erfolgsmessung definieren	
Definiert Rollen: Wer ist Sponsor, wer entscheidet im Steering Committee? Wie lauten Eskalationspfade? Welche Meeting-Cadence (z. B. wöchentliches Status-Meeting, monatliches SteerCo)?	Legt Leading Indicators (Frühindikatoren wie „Anzahl geschulter Mitarbeiter“) und Lagging Indicators (Business-Outcomes wie „Prozesszeit reduziert um 20%“) fest. Wer misst, wann?	

Nach dem Workshop dokumentierst du das Ergebnis sauber im Change Canvas und teilst es mit allen Beteiligten. Vereinbare einen Termin für das erste Status-Meeting und plane die nächsten Schritte (z. B. Stakeholder-Analyse, Kommunikationsplan).

Artefakte & Templates

Neben dem Change Canvas brauchst du einige ergänzende Artefakte, die den Change operational machen. Diese Templates helfen dir, Scope, Risiken, Annahmen und Messung strukturiert zu dokumentieren. Nutze sie als lebendige Dokumente, die du im Projektverlauf regelmäßig aktualisierst.



Change Canvas

Der One-Pager mit allen Kerndimensionen – dein zentrales Referenzdokument.



RAID Log

Risks, Assumptions, Issues, Dependencies – halte alles transparent und manage aktiv.



OKR/KPI Dashboard

Objectives & Key Results oder klassische KPIs – wähle das Format, das zu deiner Organisation passt.

Scope-Tabelle

Vertriebsprozess DACH	Produktions-IT	Budget verfügbar Q2	IT-Kapazität klären
CRM-Migration	HR-Systeme	Sponsor bis Go-Live	Vendor-Vertrag final?
Schulung Sales-Teams	Marketing Automation	Keine Org-Änderung	Pilotgruppe definieren

Messung: Leading vs. Lagging Indicators

Leading Indicators

Frühindikatoren – messen Aktivitäten und Verhaltensänderungen während des Change.

- Anzahl geschulter Mitarbeiter
- Nutzungsrate neues System (erste 4 Wochen)
- Feedback-Score Change-Kommunikation
- Anzahl aktiver Change Agents

Lagging Indicators

Business-Outcomes – messen den finalen Erfolg, zeigen sich aber erst später.

- Prozesszeit reduziert um 20%
- Fehlerquote gesunken um 15%
- Customer Satisfaction Score +10 Punkte
- Umsatz pro Kunde +8%

Kombiniere beide Typen: Leading Indicators zeigen dir früh, ob du auf Kurs bist. Lagging Indicators bestätigen den nachhaltigen Erfolg. Definiere für jeden Indikator einen Zielwert, einen Owner und die Mess-Cadence (z. B. wöchentlich, monatlich).

Governance & Entscheidungsstrukturen

Ohne klare Governance wird dein Change-Projekt schnell zum Spielball widersprüchlicher Interessen. Definiere von Anfang an, wer welche Rolle hat, wer entscheidet und wie Eskalationen ablaufen. Eine funktionierende Governance schafft Verbindlichkeit und Geschwindigkeit – sie ist kein bürokratischer Overhead, sondern dein Enabler.

Zentrale Rollen



Sponsor

Treibt den Change strategisch, gibt Budget frei, entfernt Blockaden, ist sichtbar in der Kommunikation.



Change Lead

Verantwortlich für Umsetzung, Steuerung, Risiko-Management und Reporting. Deine zentrale Rolle.



Steering Committee

Entscheidet über Scope-Änderungen, Budget-Shifts, Go/No-Go. Trifft sich monatlich (oder nach Bedarf).



Change Agents

Multiplikatoren in den betroffenen Teams – treiben Akzeptanz, geben Feedback, unterstützen Kollegen.

Meeting-Cadence

Etabliere eine klare Rhythmik für Abstimmungen und Entscheidungen. Zu viele Meetings bremsen, zu wenige führen zu Silos und Überraschungen. Eine bewährte Cadence:

Daily Stand-up	Core Team	Täglich, 15 Min
Status-Meeting	Change Lead + Workstream Leads	Wöchentlich, 60 Min
Steering Committee	Sponsor, SteerCo, Change Lead	Monatlich, 90 Min
Change Agent Forum	Change Lead + alle Agents	Alle 2 Wochen, 45 Min

Dokumentiere Entscheidungen immer schriftlich (z. B. im RAID Log oder als Decision Log) und teile sie transparent. So vermeidest du, dass alte Diskussionen erneut aufkommen oder Commitments „vergessen“ werden.

Typische Fehler vermeiden

Selbst erfahrene Change-Profis stolpern über wiederkehrende Fallen. Die gute Nachricht: Diese Fehler sind vorhersehbar und vermeidbar. Hier sind die sechs häufigsten Stolpersteine – und wie du sie umschiffst.

1

Scope zu spät klären

„Wird sich finden“ ist keine Strategie. Unklarer Scope führt zu Scope-Creep, Überlastung und Enttäuschung. Kläre In/Out explizit im Kick-off.

2

Aktivitätsplan statt Outcome

Ein Change ist kein Projektplan. Wenn du nur Aktivitäten trackst („Training durchgeführt“), misst du nicht den Erfolg. Fokussiere auf Outcomes („Nutzerverhalten geändert“).

3

Sponsor unsichtbar/ ohne Zeit

Ein Sponsor, der nur auf dem Papier existiert, ist wertlos. Kläre von Anfang an das Zeitbudget (z. B. 2 Std./Woche) und die erwartete Sichtbarkeit in der Kommunikation.

4

Risiken und Annahmen ignorieren

Jeder Change basiert auf Annahmen („IT-Kapazität verfügbar“, „Betriebsrat stimmt zu“). Dokumentiere sie transparent und manage Risiken aktiv im RAID Log.

5


Keine Governance definiert

Ohne klare Entscheidungsstrukturen wird jede Diskussion zur Grundsatzdebatte. Definiere SteerCo, Eskalationspfade und Cadence im Kick-off.

6

Messung nachträglich erfinden

Wenn du Erfolgskriterien erst nach Go-Live definierst, hast du keine Baseline. Lege Leading und Lagging Indicators sofort fest – und starte die Messung früh.

 **Praxis-Tipp:** Führe nach dem Kick-off einen „Pre-Mortem“ durch: Stellt euch vor, der Change ist in 6 Monaten gescheitert. Was waren die Gründe? Diese Übung deckt blinde Flecken auf und schärft den Blick für Risiken.

Quick-Check: Bist du bereit?

Nutze diese fünf Fragen als schnellen Realitäts-Check, bevor du in die nächste Phase gehst. Wenn du alle mit „Ja“ beantworten kannst, hast du eine solide Basis. Bei einem „Nein“ solltest du nachschärfen – lieber jetzt als später.

1. Change Canvas vollständig?

Sind alle Felder ausgefüllt, abgestimmt und dokumentiert? Haben Sponsor und Kernteam zugestimmt?

Ja | Nein

2. Scope explizit geklärt?

Ist klar, was In-Scope und Out-of-Scope ist? Haben wir Annahmen und offene Punkte dokumentiert?

Ja | Nein

3. Sponsor committed?

Hat der Sponsor Zeit und Sichtbarkeit zugesagt? Ist sein Commitment glaubwürdig und nach außen erkennbar?

Ja | Nein

4. Governance definiert?

Sind Rollen, SteerCo, Eskalationspfade und Meeting-Cadence klar? Weiß jeder, wer was entscheidet?

Ja | Nein

5. Erfolgsmessung steht?

Haben wir Leading und Lagging Indicators mit Zielwerten, Ownern und Mess-Cadence definiert?

Ja | Nein

Nächster Schritt: Stakeholder & Kommunikation

Sobald der Change definiert ist, geht es weiter mit der **Stakeholder-Analyse** und dem **Kommunikationsplan**. Diese beiden Elemente sind eng verzahnt: Du identifizierst, wer betroffen ist, wie stark und mit welchen Interessen – und leitest daraus ab, wer wann welche Botschaft braucht.

Stakeholder-Analyse

- Mapping nach Power/Interest
- Betroffenheitsgrad klären
- Widerstände antizipieren
- Multiplikatoren identifizieren

Kommunikationsplan

- Kernbotschaften entwickeln
- Kanäle und Formate wählen
- Timings und Frequenz planen
- Feedback-Loops etablieren

Das nächste Playbook (#2) führt dich Schritt für Schritt durch diese Phase. Nutze die Energie aus der Definitions-Phase und halte die Dynamik aufrecht – jetzt geht es darum, die richtigen Menschen auf die Reise mitzunehmen.

Ressourcen & Kontakt

Du möchtest tiefer in das Thema Change Management einsteigen oder brauchst Unterstützung bei der Umsetzung? Auf kaffee-intelligenz.de findest du weitere Playbooks, Artikel, Templates und Praxisbeispiele rund um Change, Transformation und Leadership. Die Plattform bietet dir pragmatische, sofort umsetzbare Methoden – ohne Buzzwords, dafür mit klarem Fokus auf Wirkung.

Weitere Playbooks

- **#2 Stakeholder & Kommunikation:** Wie du die richtigen Menschen identifizierst, einbindest und mitnimmst.
- **#3 Widerstand managen:** Umgang mit Widerständen, Ängsten und verdeckten Blockaden.
- **#4 Change messen:** Leading & Lagging Indicators, Dashboards, Erfolgskontrolle.
- **#5 Nachhaltigkeit sichern:** Wie du Veränderung dauerhaft verankerst und Rückfälle vermeidest.

Über den Autor

Philipp Diekmann ist KI-, Change- und Transformations-Experte mit Fokus auf pragmatische, wirkungsorientierte Ansätze. Er unterstützt Führungskräfte und Projektverantwortliche dabei, Veränderungen klar zu definieren, Stakeholder zu gewinnen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

[LinkedIn Profil](#)

kaffee-intelligenz.de

Playbook als PDF

Scanne den QR-Code, um direkt zur Playbook-Seite auf kaffee-intelligenz.de zu gelangen und weitere Ressourcen herunterzuladen:



QR-Code führt zu:
kaffee-intelligenz.de/change

Kontakt & Austausch:

LinkedIn: [philippdiekmann](#)

Web: kaffee-intelligenz.de

© 2026 Philipp Diekmann | kaffee-intelligenz.de | Alle Rechte vorbehalten. Dieses Playbook darf für den internen Gebrauch verwendet und geteilt werden. Kommerzielle Nutzung oder Weitergabe ohne Zustimmung ist nicht gestattet.