

■ Brand-Sätze im Change-Projekt: So vermeiden Sie Killer-Fehler

Ein großer Teil der Change-Projekte in Unternehmen scheitert. Am Ende sind ganze Abteilungen destrukturiert, Mitarbeiter gehen in den Widerstand, Führungskräfte und Change-Manager verlieren ihre persönliche Glaubwürdigkeit und Kompetenz. Was also tun, wenn die Konflikte hochkochen, wenn es brennt im Change-Projekt? Ursula Vranken hat in den letzten Jahren viele rettende „Feuerwehreinsätze“ als externe Beraterin begleitet und moderiert. Hier verrät sie drei Brand-Sätze im Change-Management – und wie Sie sie vermeiden können.



Wenn ein Change-Projekt brennt, besteht die Aufgabe darin, schnell zu analysieren, was schiefgelaufen ist und wie das Projekt allen Widrigkeiten zum Trotz zum Ergebnis geführt werden kann. Oft haben Projekte in dieser Phase schon die kritische Aufmerksamkeit des Top-Managements erlangt und der Erfolgsdruck ist für die Führungskräfte hoch.

Ein erster Schritt auf dem Weg zur Lösung ist die Suche nach dem Fehler im (Denk-)System: Was wurde bislang zu wenig oder gar nicht gemacht? Die beteiligten Führungskräfte sind oft selbst tief in die Projekte verstrickt – und sind nicht selten Teil des Problems! Das äußert sich in **Glaubenssätzen der handelnden Personen**, die manchmal fatale Auswirkungen auf das Projekt und die Mo-

tivation der Mitarbeiter haben. Drei der brandgefährlichsten Glaubenssätze, die schon viele Change-Projekte zur Hölle gemacht haben, sehen wir uns im Folgenden ausführlicher an. Vielleicht ist auch ein „Brand-Satz“ dabei, den Sie aus Ihrer Firma kennen.

Brand-Satz 1: „Ich mache das alleine, ich habe ja schon Change-Projekte durchgeführt.“

Brandgefährlich: Großes Selbstbewusstsein und Erfahrung schützen nicht vor Fehlern. Was in Projekt A großartig geklappt hat, muss nicht zwangsläufig in Projekt B klappen.

Beispiel: Betrachten wir beispielhaft einen Kick-off-Workshop – prinzipiell eine gute Methode, ei-

>> Seite 3

■ Liebe Leserinnen und Leser,



Der wirtschaftliche Änderungsprozess hat Formel-1-Tempo angenommen. Die Märkte scheinen so volatil wie die Börse, der Innovationsdruck ist enorm, der Vertrieb hechelt den informierten digitalen Kunden hinterher – und die Unternehmen kommen kaum

noch damit nach, sich diesen Herausforderungen immer wieder anzupassen.

Change-Management hat damit den Status einzelner Projekte verlassen, es ist zum Dauerzustand geworden. Und dabei gilt es, Prozesse wie Emotionen zu „managen“, denn ständige Veränderung bedeutet immer auch Risiko und Unbequemlichkeit. Und ruft daher auch Widerstände in Firmen und Abteilungen hervor.

Wie also Change-Projekte so umsetzen, dass alle am selben Strang ziehen? Patentantworten gibt es wenige, denn so „manageable“ ist Veränderung nicht, wie uns das Wort „Change-Management“ vorgaukelt. Wenig kann systematisiert und in Controllingschleifen gepresst werden – in der Realität ist jedes Change-Projekt anders: so anders wie die beteiligten Stakeholder, die Ziele, die Unternehmenskulturen, die involvierten Führungskräfte und Mitarbeiter, die Werte, die ihnen wichtig sind. Da setzen die Strategien und Tipps an, die IPA-Experte Roland Hammer und ich Ihnen in dieser Ausgabe des Institutsbriefes zusammengetragen haben. Mehr dazu können Sie übrigens in der Themenbroschüre Change-Management lesen, die Sie kostenlos auf der IPA-Website runterladen können.

Und wenn Sie lieber direkt Fragen stellen, statt viel zu lesen, wenn Sie vielleicht Ihr Change-Projekt mit mir besprechen möchten: Als Vizepräsidentin des Q-Pool 100 e.V. bin ich am Messestand der Qualitätsvereinigung auf der „Zukunft Personal“ vom 17. bis 19. September 2013 für Sie da. Machen Sie einfach einen Termin aus!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Change ist Marathon

Roland Hammer hat als interner Personalentwickler eine Vielzahl von Change-Projekten in der Industrie begleitet. Zuletzt hat er mit dem Umbau eines internationalen Maschinen- und Anlagenbauers dazu beigetragen, dieses Unternehmen aus einer schweren Krise zu führen. Wir haben den erfahrenen Managementberater nach vermeidbaren Fallen im Change-Management befragt.

Herr Hammer, welche sind die häufigsten Probleme, die sich im internen Team, unter den Mitarbeitern in Change-Prozessen zeigen?

Hammer: Gerade interne Teams leiden häufig bereits in der Vorbereitung eines Change-Prozesses an den oftmals unterschiedlichen Know-how- und Skill-Levels der Projektmitglieder. Hier sollten von Beginn an flankierende Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und Teammitglieder ansetzen, die Wissenslücken schließen. Denn aus den Lücken entstehen häufig unterschiedliche Auffassungen über den rechten Weg, die geeigneten Mittel und die sinnvolle Prioritätensetzung bei der Umsetzung. Und gerade, was das Miteinander im Team betrifft, tendieren Menschen zum Festhalten an alten Rollen oder Vorurteilen.

... und welche sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Fallen in der Zusammenarbeit mit externen Change-Beratern?

1. Die Auswahl der Berater: Berater und Unternehmen sollten „eine Sprache sprechen“, dies erfordert Überzeugungen und Methoden, die zueinander passen.
2. Nachhaltige Veränderungen benötigen Zeit, die (den Beratern) oft nicht gegeben wird. Hier sollten alle von Anfang an auf ein klares Projektmanagement setzen, damit es nicht zu Schnellschüssen kommt.
3. Berater sollen oftmals die Arbeit machen, die nur Führungskräfte machen können und daher auch machen müssen. Berater begleiten den Prozess – führen können Sie aber qua Rolle nicht.
4. Berater müssen nach wie vor oft als Sündenbock herhalten, wenn Dinge nicht gleich funktionieren. Eine eindeutige Rollenverteilung vom ersten Projekttag an hilft, dies zu verhindern.
5. Die Kommunikation: Klare Absprachen zu konkreten Erwartungen und eine strukturierte Regelkommunikation tragen erheblich zur Vermeidung von Problemen bei.

Worauf kommt es an, wenn man als Personaler Change-Projekte initiiert – und was kann man in der Rolle leisten?

Als interner Personaler ist man zunächst einmal Teil des Geschehens, ob man das nun mag oder nicht. Hierunter leidet in vielen Fällen die klare Sicht auf die Dinge. Ein potenzieller Makel ist zudem bei längerer Betriebszugehörigkeit, dass man von Teilen der Mitarbeiter für bestimmte Fehler der Vergangenheit verantwortlich gemacht wird. Diese „Altlasten“ machen es Personalern oft schwer, neue Dinge glaubhaft zu vertreten. Engagierte Personalere haben natürlich oft einen guten Blick für Veränderungsbedarfe, häufig fehlt ihnen dann jedoch der Mut, die Radikalität oder auch die Kompetenz, diese nötigen Veränderungen zu initiieren und auch voranzutreiben. Hier kommen wir Berater als externe Instanz ins Spiel und stehen auch den internen Personalern als Sparringspartner zur Verfügung.

Sie begleiten heute als externer Berater Firmen im Veränderungsprozess. Was ist Ihr Mehrwert?

Meine Heimat ist neben der Psychologie die Betriebswirtschaft – diesen Blick auf die Dinge habe ich mir bis heute bewahrt. Er spielt bei mir vom ersten Gespräch mit dem Kunden bis zum erfolgreichen Projektabschluss eine zentrale Rolle. Gleichzeitig stehen die Menschen und die entscheidenden psychologischen Prozesse im Fokus meines Ansatzes. Diese Kombination wissen die Kunden sehr zu schätzen.

Was waren Ihre wichtigsten Learnings?

Eine Versuchung, der viele Change-Partner erliegen: die Dinge allzu euphorisch zu starten, sodass ein großer Teil der Energie zu früh verpufft. Change ist aber meist ein Marathonlauf – und eben kein Sprint. Ein weiterer Fehler ist, die Vergangenheit eines Unternehmens zu vernachlässigen. Beim Change schauen alle gerne nach vorn und malen die Zukunft rosig aus. Die vermeintlichen Sünden der Vergangenheit haben jedoch auch ihre Gründe gehabt. Und wer seine Fehler der Vergangenheit nicht analysiert, ist eben häufig dazu verdammt, sie zu wiederholen.

Ein „Projekt“ ist unter anderem durch einen festen Starttermin und einen festen Endtermin mit einem festgelegten Ziel definiert. Aber können Change-Projekte überhaupt zu einem definierten Zeitpunkt enden?

Sie deuten es mit Ihrer Frage bereits an: Nur wenige Change-Projekte werden dem Namen eigentlich gerecht, vor allem im Hinblick auf den festen Abschlusstermin. Doch hier ist meines Erachtens ein Umdenken bei den Beteiligten erforderlich: Ein Change-Prozess in einer Organisation hat sicherlich viele Aspekte von einem „Projekt“, er ist aber eben doch noch etwas anderes als der Umzug einer Werkskantine. Vielleicht kann man es am Ende mit der Weiterentwicklung eines Menschen vergleichen. Hier würde sicherlich niemand erwarten, dafür ein klares Abschlussdatum zu benennen. Positive Veränderung sollte formal nie enden! Dies gilt für Menschen wie für Unternehmen. ■



Roland Hammer

war zehn Jahre Projektleiter für internationale Personal- und Organisationsentwicklung im Maschinenbau und in der Industrie, arbeitete zudem als Inhouse-Consultant und Management-Trainer in der Versicherungswirtschaft. Zuletzt leitete er mehrere Jahre die Personalentwicklung eines Automotive-Unternehmens. Roland Hammer arbeitet seit 2012 im IPA-Team und ist dort auf die Themen Personalentwicklung, Führung und Change-Management spezialisiert.

Fortsetzung

■ Brand-Sätze im Change-Projekt: So vermeiden Sie Killer-Fehler

nen Change-Prozess zu initiieren. Doch macht es bereits einen Unterschied, wann dieser stattfindet, wie viel Zeit dafür verwendet wird und wer daran teilnimmt. Häufig werden durch ungeschickte Terminierungen, unbedachtes Nichteinladen bestimmter Personen oder Gruppen schon die ersten Fehler gemacht.

Auch die Frage der Moderation ist bedeutsam: Wird der Workshop von internen Führungskräften, die unmittelbar am Change beteiligt sind, oder von neutraler – beispielsweise externer – Seite moderiert? Beide Varianten sind möglich; in jedem Fall aber muss vorab geklärt werden, wer über die notwendigen Steuerungs- und Methodenkompetenzen verfügt. Wer kennt sich mit der Steuerung gruppenspezifischer Prozesse aus? Wer kann die Gruppe konstruktiv leiten, wenn es zu Widerstand kommt?

Unterschätzt wird häufig der planerische und methodische Aufwand für solche Kommunikationsprozesse. Die soziale Komplexität, die sich aus der Vielzahl der am Change beteiligten Personen und Interessensgruppen ergibt, wird nicht auf Anhieb sichtbar, sondern entwickelt sich dynamisch im Prozess und anfangs oft unterhalb der Wahrnehmungsschwelle.

Tipps zum Brandlöschen:

- Stimmen Sie Ihr Change-Projekt frühzeitig mit Ihren Personal- und Organisationsentwicklern ab.
- Laden Sie andere Kollegen dazu ein, Ihr Projekt auf kritische

Punkte hin zu untersuchen.

- Denken Sie daran, den Betriebsrat frühzeitig in Ihre Überlegungen einzubeziehen und ihn damit ebenfalls auf Ihre Seite zu bringen.
- Hinterfragen Sie Ihr Projekt von Anfang an kritisch nach dem Worst-case-Szenario: „Was habe ich in meiner Planung nicht ausreichend berücksichtigt?“, „Was könnte alles schiefgehen?“
- Engagieren Sie neutrale Change Agents, die Ihnen helfen, Ihre blinden Flecken im Projekt aufzudecken, die Ihnen Methoden und psychologisches Wissen zur Verfügung stellen und den Prozess sicher bis zum Ende moderieren.

Krise im Projekt?
Wir unterstützen Sie bei der Planung, Initiierung und Durchführung eines Change-Projektes in Ihrem Unternehmen. Für ein vertrauliches Vorgespräch stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.

Lesen Sie online weiter auf www.ipa-consulting.de

- > [Brand-Satz 2: „Wir haben alles perfekt durchgerechnet und geplant.“](#)
- > [Brand-Satz 3: „Das Projekt hat Vorteile für alle und wir werden noch erfolgreicher sein!“](#)

FACHBUCH

„Change-Prozesse erfolgreich gestalten“

Erfolgreiche Change-Projekte und lehrreiche Erfahrungsberichte von HR-Leitern und Beratern versammelt das Buch „Change-Prozesse erfolgreich gestalten. Menschen bewegen – Unternehmen verändern“ aus der Edition des Q-Pool 100 e.V.

Als Mitglied des Q-Pool-100-Vorstandes hat auch Ursula Vranken einen Fachbeitrag für dieses Fachbuch verfasst: In „Globalisierungswandel: So gewinnt der Mittelstand“ lesen Sie am Beispiel des bekannten Domainhändlers, wie Wachstumsveränderungen und internationale Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können.



„Change-Prozesse erfolgreich gestalten“

Dr. Dieter Hohl (Hrsg.), mit einem Vorwort von Prof. Dr. Walter Simon Haufe-Lexware, 48,95 € ISBN-13: 978-3648026106 Jetzt im Buchhandel und auf [Amazon](#) erhältlich.

DIGITAL LEADERS

Speziell auf ITK-Führungskräfte zugeschnittenes Trainingsprogramm



Typisch für IT- und Internetunternehmen: Sie starten mit guten Ideen und einem kleinen Team und wachsen dann schnell. In Folge übernehmen technologiegetriebene Mitarbeiter Führungsaufgaben als Team- oder Projektleiter, für die ihnen jedoch die nötigen Führungskompetenzen fehlen.

Dafür hat das IPA-Institut das „Digital Leader Development Program“ aufgelegt, das Führungskräfte, Projektleiter, angehende Teamleiter sowie IT-Fachkräfte, Product Owner und ScrumMaster fit macht für das Führen in Unternehmen der Informations- und Telekommunikationstechnologie. An dem erfolgreichen Programm haben u.a. schon Railslove, DuMont Net, Pixum, GREY, kalaydo.de teilgenommen.

Aufgrund der regen Nachfrage wurde die Reihe jetzt auch als Inhouse-Training aufgelegt, die Sie firmenintern buchen können:

Tel: 0221 5509476

LESETIPP

Passend zur Digital-Leader-Trainingsreihe hat das IPA-Institut auch eine Themenbroschüre herausgebracht: „HR-Management in der digitalen Wirtschaft“ können Sie [hier](#) herunterladen.

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Zollstockgürtel 63
50969 Köln
Telefon: 0221 5509476
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise:
S. 1, Fotolia © Maksym Yemelyanov; S. 2: © Hammer