

Ein Auszug aus der

changemənt!

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

c!

03
APRIL
2023

Back to Basics



SONDERAUSGABE

THEMA

PROJEKTLEITUNG IM CHANGE

PRAXIS

People Care als eigene Einheit? Für die BNP Paribas bedeutete das Change und Projekt in einem. Die Bank hat das mit Bravour gemeistert. Und dabei Struktur, Governance und Kultur übereinbekommen. **14**

CHANCE

Müssen Projektleitende alle Führungsverantwortung selbst schultern? Nein, denn im Change kann das niemand leisten. Shared Leadership mindert den Druck und nutzt die Stärken aller im Projekt. **23**

ASPEKTE

Wie viel Platz haben eigentlich Glück und Zufall in Change-Prozessen? So viel, wie wir ihnen einräumen, sagt Professor Christian Busch. Und rät dazu, Serendipität gezielt zu fördern. **58**

eLearning

Transformation Journey

Inkl. Online-
Live-Sessions

Die eLearning-Journey für alle Führungskräfte, die sich und ihr Team krisenfest für die Zukunft aufstellen wollen:

- » Führungsskills für Krisenzeiten erlernen
- » Teamarbeit chancenorientiert gestalten
- » Innovationskultur für agilere Geschäftsmodelle entwickeln
- » Resiliente Zusammenarbeit für unsichere Zeiten schaffen
- » Mehrere Termine zur Auswahl
- » Vorteilspreis für Abonnent:innen

Jetzt informieren und anmelden:
handelsblatt.com/transformation-journey



Editorial

Back to Basics

Wir kommen aus einer Zeit der Extreme und Verheißungen. Disruption, Rebellion, Hauptsache umwälzend! Doch was hat funktioniert? Und was haben hochgehängte Change-Initiativen und große Transformationsprojekte wirklich verändert? Ernüchterung macht sich breit. New Work, Agilität, demografischer Wandel, Dekarbonisierung, Digitalisierung: Wo bleibt die Zeitenwende? Haben wir die Dinge wirklich fundamental verändert?

Die Wahrheit ist: Es gibt keine „silver bullet“, mit der sich Veränderungsmüdigkeit, -anstrengung und -konflikte auf einen Schlag auflösen würden. Was gelingt, gelingt in Schritten. In der Balance aus ambitionierten Zielen und pragmatischen Lösungen. Oder, wie Carsten Breuer, der Corona-General und neu berufene Generalinspekteur der Bundeswehr, es in dieser Ausgabe auf Seite 70 zusammenfasst: „Es ist keine Zeit für Goldrandlösungen!“

Es ist Zeit für eine neue Ausgewogenheit. Zeit für Augenmaß und solides Handwerk – eben „back to basics“. Der Gedanke zieht sich durch die Beiträge unserer Autorinnen und Autoren. Zum Beispiel der zur Change-Kommunikation. Hier wird klargestellt: Bevor wir forsche Ansagen machen, sollten wir verstehen, was die Betroffenen umtreibt. Oder jener Beitrag zu Evidence Based Change Management. Hier heißt es: Bevor wir große Würfe planen, sollten wir ermitteln, was die relevanten Fragen sind und ob es Anhaltspunkte dafür gibt, dass unsere Lösungen funktionieren.

Auch mit Blick auf Leadership gilt: Bevor wir Projektleitende zu den neuen Change-Heroen erklären und diese überfordern, sollten wir Führung und Verantwortung teilen und alle in Sachen Change befähigen. Und was lässt sich zu den Fuck-ups sagen, die Change-Projekte mit sich bringen? Bevor wir das Scheitern zur Lust verklären, sollten wir die Möglichkeiten zu scheitern minimieren und sicherstellen, dass wir aus Fehlern lernen.

Auch zur viel zitierten „Change Fatigue“ kommt unsere Autorin zu einem überraschenden Fazit: Bevor jeder einzelne von uns im Change-Hamsterrad seine Kräfte erschöpft, sollten wir den Wandel lieber in Teams bewältigen und sogar schätzen lernen. Und Strategie? Da gilt: Bevor wir von allen erwarten, dass sie ihr Mindset ändern, sollten wir die Rahmenbedingungen schaffen, die ein neues Verhalten ermöglichen. Und simpel, aber schlagend: Bevor wir Agilität von Führungskräften und Mitarbeitenden fordern, sollten wir als Change-Profis bei uns selbst anfangen.

Wer erinnert sich nicht an Beppo Straßenkehrer aus Momo, der dem kleinen Mädchen erklärt, dass die große Aufgabe nur erreichbar ist, wenn man sie Schritt für Schritt angeht? Ein wichtiger erster Schritt ist immer, sich über grundsätzliche Rollen im Change (Projektleitung, Führungskraft, Change Manager) zu verständigen, Aufgaben zu definieren, Strukturen festzulegen. Denn ohne den Besen in der Hand, mit der wir die Straße auch tatsächlich freiräumen, wird sie nicht begehbar. Und das bleibt das Ziel für alle neuen Wege, die wir uns mit gutem Projekt- und Change Management bahnen.

c!

Sonja Würtemberger, Randolph Jessl



Prof. Dr. Sonja Würtemberger,
Gastredakteurin, IU Internationale
Hochschule

sonja.wuertemberger@iu.org



Randolf Jessl,
Gastredakteur, Aucturity

raj@aucturity.net



DAS DIGITALE HEFT

Lesen Sie Ihre Ausgaben auch digital: auf www.changement-magazin.de oder über die zugehörige App. Für Abonnenten inklusive.

Inhalt

DER GESAMTEN AUSGABE
03 APRIL 2023

Einblick

6 Spaß an der Zusammenarbeit

Julia Dormaar / Gregory Tzanakakis / Alexander Funke

Das Senfhaus Mari hat in der Krise mit Parthon Ventures einen Partner gefunden. Über das gewagte Projekt einer Restrukturierung zwischen Tradition und Erneuerung.

10 Eine Frage des Lernens

Mirjana Stankovic

Die Personalentwicklung der WGV Versicherung hat ein Projekt gestartet, um erst bei sich agile Methoden zu etablieren. Die Learnings daraus werden an die Mitarbeitenden weitergegeben.

14 Werteorientierung strukturell verankern

Eva Voß

Die BNP Paribas stärkt das Thema People Care im Unternehmen – und richtete dafür eine ganze Abteilung ein. Das bedeutet Change- und Organisationsprojekt in einem.

18 „Projekte bedeuten von Natur aus Veränderung“

Interview mit Christian Dristram und Florian Bernstorff

Die RPTU Kaiserslautern -Landau ist aus einem Fusionsprojekt zweier Hochschulen entstanden. Im Interview berichten die beiden Projektverantwortlichen, wieso eine Verzahnung von Change- und Projektmanagement so wichtig ist.

21 Methodentipp für Diversity-Projekte

Eva Voß / Sonja Würtemberger

Diversity ist für viele Unternehmen Priorität. Doch die meisten Projekte scheitern aufgrund unbewusster Organisationsentwicklungsfallen. Ein Methodentipp, um Stolpersteine zu umgehen.

Cover-Gestaltung:

Juliane Böckermann/Illustration: iStock/akindo

Trickkiste 34

Impressum 42

Methoden

23 Mehr Führungskraft im Change-Projekt

Thomas Wilhelm

Die Zeiten der Projektleitung, die über allem schwebt, sind vorbei. Besonders in Change-Projekten tun die Verantwortlichen gut daran, Führung zu teilen. Worauf es dabei ankommt.

26 Projektmanagement in einer Welt des Wandels

Bodo Giegel

Früher waren Qualität, Kosten und Leistung im Projekt das magische Dreieck für den Erfolg. An ihre Stelle tritt ein Talent Triangle.

28 Projekterfolg wird durch Menschen gemacht

Annette Weissing / Hubert Looschelders

Change Management gilt im Projektmanagement häufig als der „weiche, nicht messbare Faktor“. Über eine strukturierte Vorgehensweise und Modelle, um beide Disziplinen zu vereinheitlichen.

30 „Der Veränderung Struktur geben“

Interview mit Laura Staszulat

Laura Staszulat ist Expertin für Personalstrategie und deren Umsetzung. Sie erklärt, wie man ein People Strategy Office aufbaut, in dem Programm-, Portfolio- und Change Management Hand in Hand gehen.

37 Gutes Handwerk bleibt unverzichtbar

Jochen Edinger

Das richtige Maß an Methoden- und Werkzeugeinsatz im Projektmanagement ist eine notwendige Erfolgsbedingung. 8 Tipps für das Change-Handwerk im Projektmanagement.

Lektüretipps 46
Change Maker 70

GASTREDAKTEUR:INNEN

Sonja Würtemberger, Randolph Jessl

BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz, Sirka Laudon



38 Am Horizont ist Schluss

Patrick Maloney / Andreas Scheuermann

Gute Veränderungskommunikation ist alles andere als ein Selbstläufer. Das fiktive Selbstgespräch eines Change-Profis zeigt, was schief laufen kann und welche Faktoren zum Erfolg verhelfen.

Perspektiven

43 Change-Müdigkeit bewältigen

Christina Guthier

Menschen in Unternehmen sind zunehmend ausgelaugt von all dem Wandel und den Aktivitäten drumherum. Doch gegen diese Erschöpfung lässt sich einiges tun.

48 Change Management ist Strategieumsetzung

Christiane Dithmar

Change Management mündet leider viel zu oft in „Fake Change“. Über ein holistisches Strategieverständnis und welche Rolle darin Führungskräfte und Mitarbeitende spielen.

51 Woran Praktiker scheitern

Randolph Jessl

Veränderungsprojekte misslingen häufig. Studien liefern dafür Gründe. Doch worauf führen Change-Verantwortliche selbst ihr Scheitern zurück? Anonymisierte Stimmen berichten.

53 Der Fuck-up-Kult

Interview mit Ilka Heinze

Wie umgehen mit Fehlern und Scheitern in Change-Prozessen? Wirtschaftspsychologin und Professorin Ilka Heinze hat dazu eine klare Meinung.

54 Führungskräfte managen Change

Claudia Thiesen / Thomas von Lingen

Change-Projekte sind besonders komplex. Um sie zu meistern, braucht es breite Management-Kompetenzen. Doch die fehlen häufig bei den Projektbeteiligten.

58 Erfolgsfaktor Zufall

Interview mit Christian Busch

Professor Christian Busch weiß, was es braucht, um unerwartetes Glück zu kultivieren. Ein Serendipität-Mindset kann ihm zufolge auch Change-Projekte befähigen.

Potenziale

61 Wann Mitarbeitende den Wandel unterstützen

Christina Guthier

Wann unterstützen Mitarbeitende Change? Neue Forschung trifft mit Blick auf diese in Theorie und Praxis häufig gestellte Frage eine wichtige Unterscheidung.

64 Management von Big-Data-Innovationsprojekten

Erich Heumüller / Nebojša Radojević

Transformation führt zu Veränderungen, wie Unternehmen handeln. Doch welche Besonderheiten kennzeichnen Innovationsprojekte, die mit Big Data operieren?

68 Science for Work

Christina Guthier

Evidenzbasierter Change führt dazu, dass die Beteiligten in den Veränderungsmaßnahmen einen Sinn erkennen können. Worauf es dabei ankommt.

Spaß an der Zusammenarbeit, Liebe für das Produkt und Vertrauen im Team

Julia Dormaar / Gregory Tzanakakis / Alexander Funke

Mitte 2021 beteiligte sich Parthon Ventures als Gesellschafter an **Mari**, einer kleinen familiengeführten Manufaktur für Senfe und Saucen aus Oberbayern. Mari war im Zuge der Corona-Krise der Umsatz aus dem wichtigsten Kundensegment des Gastgewerbes eingebrochen, sodass das Unternehmen einen Partner benötigte, um die Notlage zu überwinden. Ein Erfahrungsbericht über die Neugründung und die Phasen der Restrukturierung sowie die Fallstricke eines Veränderungsprozesses zwischen Tradition und Erneuerung.

Wenn angeschlagene Unternehmen und neue Investor:innen aufeinandertreffen, fühlt es sich zuweilen an, als würden „zwei Welten“ aufeinanderprallen. Denn Unternehmen bringen ihr „Gepäck“ mit: eine Geschichte gespickt mit Erfahrungen, die ihre Sicht auf Produkte, Märkte und Kund:innen beeinflussen. Etablierte Arbeitsweisen und Routinen bestimmen, wie das Unternehmen geführt wird, wie Entscheidungen getroffen werden und wie das Tagesgeschäft abgewickelt wird. Dann kommen einschneidende Ereignisse, die das Bewährte auf den Kopf stellen, wie die Pandemie 2020, die Energiekrise und die steigende Inflation 2022 oder die Befürchtung einer anhaltenden Rezession und Wirtschaftskrise in 2023.

Auf der anderen Seite kommen wir, die Investoren, oft mit unserem eigenen Werkzeugkasten aus „Best Practices“, die sich in unserer beruflichen Laufbahn bewährt haben. Wir sind darin geschult, in möglichst kurzer Zeit Restrukturierungspläne durchzusetzen, Strukturen zu professionalisieren,

Prozesse zu optimieren und auf Effizienz zu trimmen. Der „Return on Invest“ ist ein wichtiger Gradmesser unseres Erfolgs.

Den Prozess gestalten

Neben den teilweise sehr **unterschiedlichen Herangehensweisen** der handelnden Parteien ist Zeitdruck ein weiterer Stressfaktor, der einen Neustart schnell torpedieren kann, und das noch bevor die eigentliche Zusammenarbeit begonnen hat.

Das **neue Team** muss daher lernen, die unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven der Beteiligten wahrzunehmen, zu nutzen und einzubeziehen, um von vornherein die Einbindung und das Commitment der einzelnen Akteure sowie den Zusammenhalt der Gruppe als Ganzes zu gewährleisten. Bei einem Restrukturierungsprozess ist es wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen strukturierten Projektmanagement-Methoden, die auf

Effizienz und Wiederholbarkeit abzielen, und agilen Methoden, die auf „Learnings“ abzielen, zu finden. Keine Methode ist der anderen überlegen, aber es gibt deutliche Unterschiede in der Problemstellung und wann eine bestimmte Herangehensweise passender ist.

1. Den Nordstern finden

Am Anfang haben wir die fundamentalen Werte des Unternehmens und seiner Produkte herausgearbeitet. Es ist essenziell, sich als „neues“ Team zu Beginn die Zeit zu nehmen, den Unternehmenszweck (Warum gibt es uns?) sowie den Markenkern und einzelne -attribute (Wofür stehen wir?) gemeinsam zu erarbeiten und zu vereinbaren:

- **Unternehmensgeschichte und Wurzeln:** Was ist unsere Geschichte und wo kommen wir her? Welche prägenden Erfolge und Rückschläge sowie Erfahrungen und Lehren ziehen wir daraus?
- **Kundenprofile und Kundenbeziehungen:** Wie sieht unser aktuelles Kundenportfolio im Vergleich zur Historie aus? Wie teilen sich die Kund:innen auf (B2B- und B2C-Bereich)? Was zeichnet bestehende Kundenbeziehungen aus?
- **Produkt- und Serviceportfolio:** Eigenschaft, Positionierung im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation auf der einen Seite vs. Ernsthaftigkeit und Verspieltheit auf der anderen.
- **Markt und Wettbewerb:** Mitbewerber:innen, ihre Produkte und Positionierung.
- **Herausforderungen:** Mit welchen Herausforderungen sehen wir uns konfrontiert, welchen Problemen müssen wir uns stellen? Was bereitet uns „schlaflose Nächte“?

In einem intensiven Prozess aus Einzelgesprächen, Diskussionen und Workshops entstand bei *Mari* aus Bildern, elektronische Post-its und Notizen in den ersten Wochen ein Gesamtbild.

Viele Organisationen tun diese ersten, entscheidenden Diskussionen als „Nabelschau“ oder gar Zeitverschwendung ab, doch gerade in einem Veränderungsprozess, in dem es darum geht, das

FIRMENPROFILE

***Mari** ist eine Manufaktur für Senf- und Saucenkreationen mit Sitz in Egling an der Paar. Maris Geschichte geht auf die Teisendorfer Wirtin Mari zurück, die ihr geheimes Grundrezept 1865 an die Vorfahren des heutigen „Senfmeisters“ vererbte. Aktuell produziert der Familienbetrieb mehr als 20 eigene Senf-, Ketchup- und BBQ-Saucen-Spezialitäten sowie für große deutsche Marken im Private-Label-Bereich.*

***Parthon Ventures GmbH** wurde 2021 als Familien-Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Hamburg gegründet. Parthon setzt sich aus „PARTnerschaft“ und „MaraTHON“ zusammen und verkörpert den Grundgedanken einer langfristigen und nachhaltigen Beziehung auf Augenhöhe, als Grundstein der Investitionsphilosophie.*

Unternehmen erfolgreich neu auszurichten ist es entscheidend den „Wertekern“ herauszuarbeiten.

Dieser Wertekern stellt im weiteren Verlauf der Restrukturierung für viele Entscheidungen einen gemeinsamen Wegweiser, den unternehmenseigenen Stella Polaris, dar.

2. Die Basics optimieren

Im Change Management spricht man oft von „early wins“ – frühen Erfolgserlebnissen –, die den Akteuren Zuversicht und Energie geben, den Veränderungsprozess konsequent weiterzuvollziehen.

Im Prozess war es für alle Parteien wichtig, Stärken zu identifizieren und proaktiv zu benennen. Bei *Mari* waren unter anderem Themen wie die strategische Rohstoffbeschaffung durch langfristige Verträge und hervorragende Lieferantenbeziehungen zu regionalen Erzeugern, die Produktionsplanung, sowie die Kommunikation und Pflege bestehender Kunden echte Stärken. Selbst bei krisen- und klimabedingten Ernteaussfällen blieb das Unternehmen lieferfähig, und die Produktion, die von einem kleinen, sehr gut eingespielten Team reibungslos abgewickelt wurde, konnte auch Last-Minute-Aufträge mit Flexibilität und Engagement möglich machen.

Vertrauen ...

... ermöglicht offene und effektive Kommunikation:

Wenn die Beteiligten einander vertrauen, sind sie eher bereit, Informationen auszutauschen, sich die Sichtweise der anderen anzuhören und einen respektvollen und konstruktiven Dialog zu führen.

... schafft Glaubwürdigkeit:

Wenn die Beteiligten einander vertrauen, ist es wahrscheinlicher, dass sie an die Kompetenz und das Fachwissen des anderen glauben und sich darauf verlassen, dass der andere seine Zusagen und Verpflichtungen erfüllt.

... fördert Zusammenarbeit:

Wenn die Beteiligten einander vertrauen, ist es wahrscheinlicher, dass sie zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, und einen konstruktiven Dialog führen, um Lösungen für komplexe Probleme zu finden.

... verringert Widerstand:

Wenn die Beteiligten einander vertrauen, sind sie eher bereit, neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen zu sein, neue Arbeitsweisen zu akzeptieren und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, die allen zugutekommen.

Parallel dazu wurden Verbesserungspotenziale in den Basics bearbeitet:

- **Marke und Produktpräsentation:** unter anderem ein neues Label- und Verpackungsdesign, das den Markenkern besser widerspiegelt.
- Kernprozesse mit dem größten Einfluss auf **Wirtschaftlichkeit:** die Implementierung neuer Tools und Standards zur Produktkalkulation, Vereinheitlichung der Preisfindung und Preisgestaltung.
- **Kommunikation und Governance:** Die Einführung eines monatlichen Reviews der wichtigsten Finanzkennzahlen und wöchentliche Updates.

Diese Themen wurden im Fall Mari „klassisch“ mit definierten Zeitplänen, Meilensteinen und Aufgabenpaketen für die Teammitglieder implementiert.

Die Herausforderung in dieser Phase liegt nicht in der Komplexität der Themen – es handelt sich ja um „Basics“ –, sondern vielmehr in der konsequenten **Priorisierung**. Gerade in der Anfangsphase scheint es überall zu „brennen“ und viele Unternehmen tun sich damit schwer, Aufgaben zu priorisieren – mit dem Ergebnis, dass alles angefangen und doch wenig zu Ende gebracht wird. Ressourcen können sich überlastet fühlen und ein instabiles operatives Fun-

dament gefährdet die zukunftssichere Gestaltung strategischer Themenfelder, die Stabilität benötigen.

3. Neuland begehen

Ist der Nordstern gesetzt und die Kernprozesse stehen, geht es darum, Themen aufzugreifen, die für das Unternehmen grundsätzlich neu sind. Das bedeutet auch, dass alle Teammitglieder jetzt zunehmend außerhalb der Komfortzone agieren und Themen außerhalb der jeweiligen eigenen Kernkompetenz verantworten müssen, d.h. Risiken eingehen und aus anfänglichen Fehlern schnell lernen. Hier helfen agile Methoden, die über kürzere und iterative Zyklen eine Annäherung an ein noch nicht klar definiertes Endergebnis ermöglichen.

Für Mari waren die wichtigsten „Neuland“-Themen:

- **E-Commerce:** Relaunch der Website und ein neuer Online-Shop.
- **Digital Brand Building und Marketing:** Der Auftritt der Mari-Marke in sozialen Medien und die Erstellung von Marketingmaterialien.
- **Neukunden-Akquise und Marktbearbeitung:** Eine Strategie zur Identifikation sowie der konsequenten Ansprache und Bearbeitung von Neukunden.

Neue Themen brauchen Zeit, insbesondere wenn die nötige Expertise im eigenen Unternehmen nicht ausreichend vorhanden ist und externe Kontakte oder Dienstleister als Unterstützung herangezogen werden müssen. Für uns war es hilfreich, erst mal mit **MVPs** („**minimum viable products**“) zu arbeiten, wie zum Beispiel einem einfachen Produktflyer, der nach und nach zu einer Unternehmenspräsentation ausgearbeitet wird, oder einem einfachen Online-Shop, mit dem man erste Erfahrungen sammelt, und dann in Folge erweitert und verbessert.

In dieser Phase ist es wichtig auszuprobieren, zu lernen und schnell zu korrigieren. Hier darf Perfektion dem Fortschritt nicht im Wege stehen.

4. Reifen und Wachsen

In der nächsten Phase rücken Themen wie die strategische Erschließung neuer **Vertriebskanäle**, die Etablierung standardisierter **Qualitätsmanagement-Prozesse** und offizielle **Zertifizierungen** oder die strategische Ressourcenplanung für die nächste Wachstumsphase in den Fokus. Die Themen werden strategischer und komplexer und es ist wichtig neben dem Tagesgeschäft, was natürlich routiniert weiterlaufen muss, genügend Raum für Zukunftsthemen einzuräumen.

Jeder Veränderungsprozess, das Team und das Umfeld, in dem er stattfindet, sind unterschiedlich. Projektmanagement-Methoden richten sich nach Aufgaben und Zielen. **Was jedoch als Fundament und wichtigste Erfolgsfaktoren bleiben, sind der Spaß an der Zusammenarbeit, die Liebe für das Produkt und das Vertrauen im Team.** Insbesondere starke, resiliente zwischenmenschliche Beziehungen und ausgeprägtes Vertrauen spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, die Beteiligten bei der Bewältigung der Veränderungen zu unterstützen und auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Denn: Egal ob ein Unternehmen 5 oder 5.000 Mitarbeitende zählt, auch „im Kleinen“ sind die großen Themen drin! **c!**



Julia Dormaar

hat in den letzten 18 Jahren Erfahrungen im gesamten Spektrum der Personal- und Organisationsentwicklung, sowohl in etablierten globalen als auch in hochdynamischen Start-up- und Scale-up-Unternehmen, gesammelt. Nach Führungspositionen bei EY und Tesla ist Julia aktuell VP of People bei Satellogic, einem vertikal integrierten Unternehmen für Satellitentechnologie.



Gregory Tzanakakis

verfügt über 18 Jahre Erfahrung im Corporate Finance und M&A Bereich. Er steht derzeit an der Spitze von Advior International, einem der führenden internationalen M&A-Netzwerke, wo er in den letzten sieben Jahren die internationale Expansion und organisatorische Entwicklung des Netzwerks vorangetrieben hat.



Alexander Funke

hat seit seinem Berufseinstieg im Corporate-Finance-Bereich 2006 bei führenden europäischen Banken, darunter Mediobanca und Commerzbank, Investoren sowie mittelständische Unternehmen bei Transaktionen beraten. Als Co-Gesellschafter der Parthon Ventures freut sich Alexander über die Möglichkeit, nicht mehr ausschließlich beratend, sondern tatsächlich auch selbst unternehmerisch tätig zu werden.

Change – auch eine Frage des Lernens

Mirjana Stankovic

Die **WGV Versicherung** setzt auf begeisterungsfähige und veränderungsbereite Mitarbeitende. Doch wer andere zum Erlernen neuer Fähigkeiten animieren möchte, sollte zunächst bei sich selbst beginnen. Unter dieser Devise wurde das Interesse erst einmal im eigenen Personalentwicklungsteam geweckt.

Wie für viele Unternehmen, gilt auch für uns: Was auch immer die notwendigen Veränderungen in der Branche und die damit verbundene Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen von uns abverlangen – die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss stets sichergestellt werden. Es geht schon lange nicht mehr darum, Arbeitsaufträge nach gängigen Schemata abzuarbeiten und lediglich vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu optimieren. Wir benötigen verschiedenste Fähigkeiten, die sich stets an neue Herausforderungen anpassen müssen.

Die einzige Konstante, quasi die Mutter aller Fähigkeiten, stellt daher die Fähigkeit zu lernen dar. Hier liegt auch der Schlüssel zum Erfolg. Wer schnell Wissen aufbaut und sich effizient und agil fortbildet, der ist als Individuum oder als Organisation fit für die Szenarien der Zukunft.

Für die Personalentwicklung der WGV bedeutet das: Wir unterstützen Veränderungsprozesse ganz im Sinne des Unternehmens. Dazu benötigen wir innerhalb des Teams die Fähigkeiten, agil arbeiten und lernen zu können. Aus diesem Grund muss die Veränderung bei uns selbst beginnen.

Ein Projekt für das Projekt

Unser Projekt gliederte sich dabei in drei Schritte:

#1) Das Fundament legen: analysieren, verstehen, implementieren

Eines ist klar: Kontinuierlich lernen müssen sowohl die Führungskräfte als auch Mitarbeitende und die Organisation selbst. Dies zu ermöglichen, ist die Aufgabe der Personalentwicklung. Dabei hält unsere hoch dynamische und unberechenbare VUCA-Welt einige Herausforderungen bereit.

Da die Bedarfe der Mitarbeitenden aufgrund der Rahmenbedingungen nicht zielsicher prognostizier-

FIRMENPROFIL

WGV Versicherung

Seit 1921 versorgt die WGV Versicherung ihre Kund:innen mit umfassenden Versicherungslösungen. Mehr als 1.100 Mitarbeitende arbeiten bei der WGV deutschlandweit daran, Privat- und Kommunalkund:innen bedarfsgerechten Versicherungsschutz anzubieten.

| Klassisches Lernen | Agiles Lernen |
|---|---|
| Exakte und starre Lehrpläne, unabhängig von individuellen Rahmenbedingungen | Anpassung der Lernpfade an die Bedarfe der Lernenden |
| Der Lernprozess wird für alle Lernenden gleichermaßen konzipiert und ist dadurch statisch | Lernformate und Inhalte können nutzerorientiert variieren |
| Bewertung von Lehrenden und Wissensvermittlern | Kontinuierliche Reflexion des eigenen Lernstands und des Lernverhaltens in Abstimmung mit den Lernbegleitern |
| Lehrende verhaften in Vorträgen | Unterstützung durch Lernbegleiter |
| Starre Lehrpläne lassen kaum Veränderungen zu | Kurzfristige Änderungen sind möglich |
| Im Fokus liegt der Wissenserwerb bei den Lernenden | Im Fokus liegt der Wissenserwerb bei den Lernenden. Der Fokus liegt auf dem Kompetenzaufbau bei den Lernenden |

Abbildung 1: Tabelle klassisches vs. agiles Lernen

bar sind, muss sich die Personalentwicklung an die umweltgegebenen Rahmenbedingungen in puncto Organisation und Arbeitsweise anpassen, wenn sie Weiterbildungsangebote zusammenstellt. Dies erfordert eine starke Orientierung an den Lernenden und die Bereitschaft, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Zudem liegt unser Fokus auf einem praktisch ausgerichteten Lerntransfer und der Berücksichtigung individueller Lernziele.

Zugegeben, im organisationsbezogenen Kontext sind frei wählbare Lernziele nicht per se umsetzbar, aber eine individuelle Anpassung der Weiterbildung im Rahmen der strategischen Unternehmensziele ist dennoch erstrebenswert. Denn sie stärkt bei den Mitarbeitenden das Gefühl der Selbstbestimmung, was sich wiederum positiv auf die Lernmotivation auswirkt.

Infolgedessen nehmen Methoden wie **Co-Creation, Social Learning, Design Thinking** und **Scrum** für das Team der WGV-Personalentwicklung einen besonderen Stellenwert ein. Sie stellen quasi das Rüstzeug dar, um flexibler, selbstbestimmter und kreativer arbeiten und immer weiter lernen zu können.

Auf dieser Basis gelingt es, den klassischen Lernansätzen agile Methoden erfolgreich entgegenzusetzen. Abbildung 1 beleuchtet die Unterschiede beider Lernwelten.

#2) Sinn und Zweck vermitteln: reden, reden, reden

Mit zwei Tagen Seminar kurz alles ändern? Das ist eher unwahrscheinlich und weniger Erfolg versprechend. Die Veränderung eines Mindsets kann einfach nicht verordnet werden. Zudem fehlt häufig ein Plan, wie der Transfer in die Praxis nachhaltig gelingen kann. Das Chaos entsteht oftmals im Nachgang zum Seminarbesuch am Arbeitsplatz, wenn sich Teams in neue Rollen oder Arbeitsweisen einfinden sollen.

Daher ist es für das Team in erster Linie wichtig zu verstehen, warum diese Veränderung sinnvoll und notwendig ist. Hier spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle. Sie trägt maßgeblich zur Motivation des Teams, zur Wissensvermittlung, zur Akzeptanzerzeugung, zum Dialog und zur Partizipation bei. Erst die Auseinandersetzung mit der Veränderung im Kontext der eigenen Arbeit, der eigenen Haltung und der eigenen Werte macht ein Umdenken bei den Teammitgliedern möglich.

Es ist daher wichtig, allen Teammitgliedern Raum zum Austausch zu lassen und nach Möglichkeit deren Anregungen und Ideen in das Seminar einfließen zu lassen. Dass sich Mitarbeitende auch kritisch mit der Thematik befassen, gehört zur Veränderung dazu. Dies nicht zuzulassen, kann für reichlich Stolpersteine bei der Etablierung von Neuerungen sorgen und sich negativ auf die Psyche der Teammitglieder auswirken.

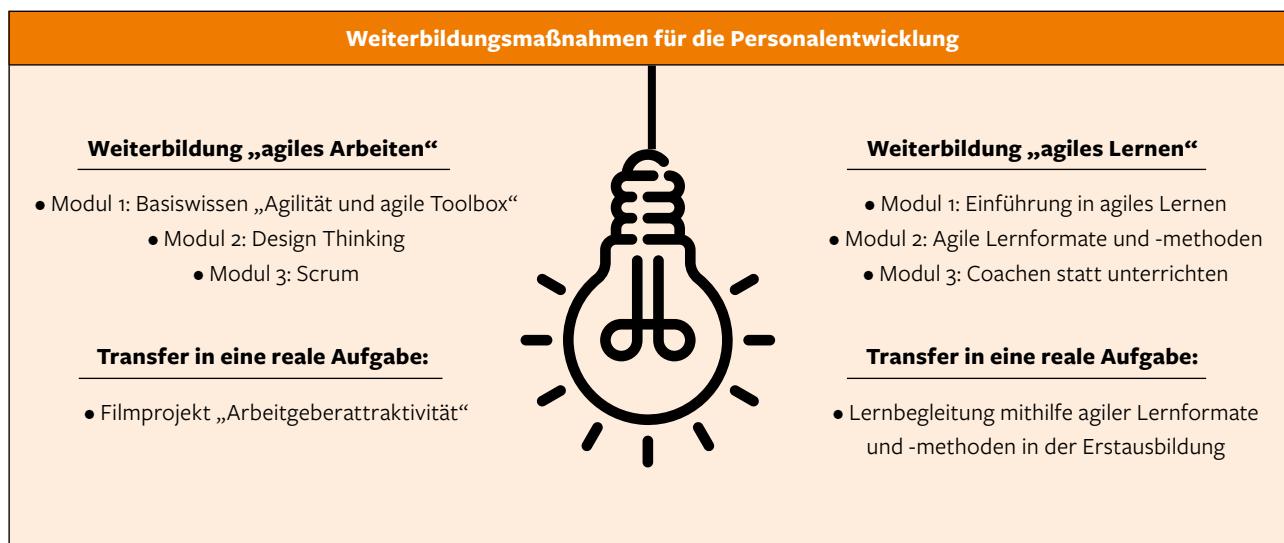


Abbildung 2: Module zur Befähigung zum agilen Arbeiten, exemplarisch

Besonders positiv an kritischen Äußerungen ist, dass sie neue Perspektiven im Hinblick auf das Vorhaben eröffnen. **Kritik ermöglicht Lernen.** Auf diese Weise können Ängste und Bedenken sowie fachliche und prozessuale Schwierigkeiten identifiziert und als Chance zur Optimierung des Veränderungsprozesses betrachtet werden. Letztlich geht es darum, dass das Team Vertrauen in das Vorhaben gewinnt und der Veränderung eine reale Chance gibt.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Projektleitende? Ganz praktisch: In den Dialog gehen, Mitarbeitenden zuzuhören und authentisch aufzutreten! All das hilft, die Hintergründe von kritischen Äußerungen zu verstehen und Verständnis bei Skeptiker:innen zu erzeugen. Im Fall des Teams Personalentwicklung fanden im Vorfeld der eigentlichen Workshops mehrere Meetings mit dem gesamten Team statt, in welchen die Vision und die Vorgehensweise besprochen wurden.

#3) Agiles Arbeiten lernen: üben, üben, üben

Drei Ziele stehen bei der Weiterbildungsmaßnahme für die Personalentwicklung im Fokus:

- 1 Die **Einbindung agiler Arbeitsmethoden** in die Arbeitsgestaltung der Personalentwicklung
- 2 Die **Gestaltung eines individualisierten und bedarfsorientierten Weiterbildungsangebots** mit der Integration agiler Lernmethoden
- 3 Die **Optimierung des Beziehungsmanage-**

ments der Personalentwicklung im Kontext ihrer internen Kund:innen der WGV

Die erste Phase beinhaltet drei Module und fokussiert sich auf die Befähigung zum agilen Arbeiten. Die zweite Phase thematisiert das agile Lernen. Beide Themenbereiche bestehen aus je drei Modulen und werden in Lernsprints im **Scrum-Format** und mithilfe einer **Learning Journey** durchgeführt. Jedes Modul der Maßnahme beginnt mit einem kurzen Film zum Themenbereich, welcher dem Team vor Beginn der gemeinsamen Veranstaltung zur Verfügung gestellt wird. Dieser Impuls soll dazu dienen, die Teilnehmenden zur Entwicklung eigener Lernziele und Fragestellungen zum Thema zu motivieren, welche in die Maßnahme eingebracht werden sollen. Die Führungskraft hat in diesem Kontext die Rolle einer Coachin. Die Module selbst sind projekthaft aufgebaut, sie sind im doppelten Sinne Inhalt und Struktur zugleich – ein Projekt für das Projekt.

In drei Schritten zum Ziel

Im Kontext des ersten Moduls ist vorgesehen, dass einzelne Aufgabenstellungen auf bereits bestehende Werte des Teams, vorhandene Strukturen und existente Arbeitsweisen aufbauen. Diese Spiegelung der Facetten agilen Arbeitens auf die real existierende

Arbeitswelt der Personalentwicklung zeigt auf, welche Aspekte sich bereits im Rahmen der alltäglichen Aufgaben wiederfinden. Dies hat zwei positive Effekte: Auf der einen Seite erlebt das Team die Werte und das Mindset agilen Arbeitens nicht als etwas völlig Fremdes. Dies sorgt für eine gute Akzeptanzbasis. Auf der anderen Seite können auftretende Skepsis und Ängste an konkreten Beispielen aus der Praxis aufgegriffen und gemeinsam mit der Führungskraft besprochen werden.

Das zweite Modul konzentriert sich auf den Design-Thinking-Prozess. Das Kernstück des Moduls besteht aus einer **Design-Thinking-Challenge** zu einer fiktiven Aufgabe, bei der sich die Teammitglieder in zwei Gruppen gegenseitig herausfordern. So soll der Design-Thinking-Prozess exemplarisch erlebbar werden und erste Erfolgserlebnisse möglich machen. Es ist beabsichtigt, dass die Aufgabenstellung nicht aus dem Arbeitsbereich der Personalentwicklung stammt. Auf diese Weise weitet sich der Blick für Ideen und wird nicht durch Expertenwissen eingeschränkt.

Eine **Transferaufgabe** in die reale Praxis des Teams ergab sich mit dem Arbeitsauftrag, einen Begleitfilm für ein Projekt zum Thema Arbeitgeberattraktivität zu produzieren. Aufgrund der Lernerfahrung zum Design-Thinking-Prozess und der hohen Motivation innerhalb des Teams konnte eine adäquate Storyline entwickelt werden.

So wurden auch das Drehbuch, das Casting und die Regie in Teamarbeit entwickelt und die Produktion umgesetzt. Das anschauliche Ergebnis motiviert noch zusätzlich:

<https://karriere.wgv.de/warum-wgv/>

Lernformate erlebbar machen

Alle Module enden stets mit einem Review und einer Retrospektive. Auf diese Weise entsteht ein iterativer Lernprozess, der zwar anfänglich Lernziele

vorgibt, sich aber im weiteren Verlauf an den realen Lernbedarfen des Teams ausrichtet. Die Besonderheit an der Zusammensetzung der Module liegt darin, agile Arbeitsmethoden und agile Lernformate für die Teammitglieder erlebbar zu machen und sie miteinander zu verbinden. Es darf auch nicht vergessen werden, dass Uneinigheiten und Konflikte zu einem Veränderungsprozess dazugehören. Allerdings können frustrierende Situationen oft schon durch Empathie und eine lösungsorientierte Haltung entschärft werden.

Begegnen Sie Veränderungen mit Mut und Intelligenz. Der erste und entscheidende Schritt ist, Mitarbeitende zu inspirieren, die Vision der Veränderung mit Überzeugung zu füllen und selbst danach zu handeln. Denn wer andere motivieren will, muss selbst überzeugt sein. Oder mit den Worten Gandhis ausgedrückt: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir für die Welt wünschst.“ **cl**



Mirjana Stankovic

ist seit 2011 Teamleiterin Personalentwicklung bei der WGV. Nach ihrer Ausbildung zur Kauffrau für Finanzen und Versicherungen hat sie Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation studiert. Sie verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung als Trainerin und ist zertifizierte Agile Business Coach und Learning & Development Coach.

» Wie jede andere Aufgabe muss auch People Care strukturell sauber gemanagt werden.

Unter dem Dach der Abteilung „People Care“ sind Aufgaben gebündelt, die von Maßnahmen der klassischen Gesundheitsprävention über Angebote der bezahlten Ferienbetreuung oder Beratung von Angehörigen mit Pflegeaufgaben bis hin zur akuten Unterstützung der Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie, Flutkatastrophe oder jüngst des Kriegsgeschehens in der Ukraine reichen. Die Abteilung ist damit inhärent sehr eng mit Change-Themen verknüpft, da sie einerseits auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen abhebt und kulturelle Neuerungen vorantreibt. Andererseits ist die Abteilung fachlich selbst dem Wandel unterworfen und unterstützt in Situationen, wo es darauf ankommt, dass jemand Sorge für die Kolleginnen und Kollegen in Krisen und Notlagen trägt – People Care eben.

Die hierbei gemachten Erfahrungen aus dem Vorgehen der letzten zweieinhalb Jahre sollen nachfolgend skizziert werden:

#1) Eine Governance-Struktur festlegen

Um als Abteilung Wirksamkeit und Durchdringungskraft zu erlangen, muss das Thema People Care wie jede andere Aufgabe im Unternehmen strukturell sauber gemanagt werden. Dazu muss sichergestellt werden, dass

- **eine direkte Reporting-Linie an die Personalleitung oder den CEO besteht.**
Es braucht (mindestens) einen Executive-Sponsor, um der Rolle den nötigen Freiraum und Rückhalt in einer an Beharrungskräften üblicherweise nicht armen Organisation zu bieten. Echte Veränderungen aus der hintersten HR-Ecke werden schwerlich zu erreichen sein.
- **die der Funktion entsprechenden Ressourcen zur Ausübung der Tätigkeit zur Verfügung gestellt werden.**

Dabei geht es nicht allein um Budget und zusätzliche (Wo)Men Power, sondern auch um ungehinderten Zugang zu relevanten Entscheidungsträger:innen, Gremien und Informationen. Bei BNP Paribas steht das Thema People Care regelmäßig auf der Agenda des Executive Boards, der Mitbestimmungsgremien und ist Teil wiederkehrender Führungskräfte- und allgemeiner Informationsveranstaltungen.

- **die Rolle langfristig, mit Expertise und nicht als Add-on zum Tagesgeschäft angelegt ist.** Change-Prozesse dieser Größenordnung brauchen sechs bis acht Jahre. Wenn man also wirklich etwas mit Blick auf die sozialen Rahmenbedingungen bewegen möchte, muss man die nötige Zeit aufbringen. Bei BNP Paribas sind die People-Care-Rollen mit Personen mit langjähriger Expertise und einem klaren Mandat für die Themen besetzt worden. Niemand würde schließlich auch auf die Idee kommen, eine Herzklappentransplantation von einem Laien durchführen zu lassen. **Dieselbe Erwartung an**



FIRMENPROFIL

BNP Paribas

BNP Paribas ist die führende Bank der Europäischen Union und eine wichtige Akteurin im internationalen Bankgeschäft. Sie ist mit rund 193.000 Mitarbeitenden in 68 Ländern vertreten. In Deutschland ist die BNP Paribas Gruppe seit 1947 aktiv und hat sich mit 12 Geschäftseinheiten erfolgreich am Markt positioniert. Private wie institutionelle Kund:innen sowie Unternehmen werden von rund 6.000 Mitarbeitenden bundesweit betreut.



Literaturtipp



Hucke, Veronika (2017):
Mit Vielfalt und Fairness zum
Erfolg: Praxishandbuch für
Diversity und Inclusion im
Unternehmen,
Springer Gabler

Professionalität sollte also auch beim Thema People Care angelegt werden, immerhin geht es hier um den Kern eines jeden Unternehmens: nämlich die eigenen oder zukünftigen Mitarbeiter:innen und damit den Erfolg am Markt.

Personell besteht die People-Care-Abteilung aus vier festen Angestellten: für das Diversity-& Inclusion-Thema, für alle Work Life Matters sowie zwei Personen für das Gesundheitsmanagement. Die Verzahnung dieser Themen ist besonders vor dem Hintergrund sinnvoll, dass People Care nur dann wirklich wirksam sein kann, wenn sich die Maßnahmen an unterschiedlichen Zielgruppen orientieren. Natürlich gibt es übergreifende Themen, die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen interessant sein können. Dennoch setzt sich beispielsweise zunehmend die wissenschaftliche Erkenntnis durch, dass es geschlechtsspezifische Unterschiede bei gewissen Erkrankungen gibt und dafür ein höheres Bewusstsein, beispielsweise für die männliche Gesundheitsvorsorge, geschaffen werden muss. People Care bedeutet, dass unterschiedliche Lebensphasen ebenso berücksichtigt und damit die Bedürfnisse einer stetig alternden Belegschaft in den Blick genommen werden.

#2) Fäden zusammenziehen und Aufgabenspektrum definieren

Oft fangen Unternehmen mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an, weil in diesem Feld konkreter Handlungsbedarf besteht und auch etliche Best-Practice-Beispiele existieren, die sich leicht im eigenen Haus übernehmen lassen. In einigen Fällen entwickelt sich durch die Beschäftigung mit betrieblichen Ungleichheiten (z. B. mangelnder Anteil von Frauen im Top-Management) ein Bewusstsein, dass das Themenfeld um andere Komponenten erweitert werden müsste. So auch bei BNP Paribas: Bereits vor 2020 gab es Bemühungen, das Thema Vereinbarkeit in der Unternehmenspraxis zu etablieren, und daher wurden beispielsweise auch erste Dienstleister für Familienservices sowie Beratungsangebote von pflegebedürftigen Angehörigen beauftragt. Gleichwohl fehlte dem ganzen Thema eine übergeordnete Governance-Struktur und damit auch ein breiterer thematischer Zugschnitt, also eine konkrete Stelle mit Verantwortung für die Umsetzung sowohl der Ziele als auch der operativen Maßnahmen. Mit der Einrichtung der People-Care-Abteilung wurden die bereits vorhandenen losen Fäden zusammengefügt, gebündelt und ein strukturiertes Vorgehen sichergestellt. Eine relevante Aufgabe dabei war es, eine Übersicht für die Status-quo-Bewertung zu erlangen, um darauf aufbauend zu definieren, welche weiteren Schritte überhaupt in welchem Zeitraum realistischerweise umsetzbar sind. Dieser Prozess war durchaus mit Wachstumsschmerzen verbunden, denn immerhin galt es hier von den bislang handelnden Kolleg:innen Verantwortung an eine neue Stelle abzugeben und Zuständigkeiten anders zu definieren. Dabei geholfen hat die sachliche Ausrichtung auf die geplanten

| Projekttyp | Fokus | Thema | Beschreibung | Beauftragung (z. B. HR, Strategie, Gesetzgeber) | Geplanter Projektstart | Geplantes Ende | Projekt-Lead / Team | Weitere zu beteiligende Gremien, Abteilungen | Status | Status-quo-Details | Nächste Schritte | Mögliche Blockaden, Hürden, Herausforderungen | Thema ist mitbestimmungspflichtig | Kommentar |
|------------|-------|-------|--------------|---|------------------------|----------------|---------------------|--|--------|--------------------|------------------|---|-----------------------------------|-----------|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Abbildung: Beispiel Aufbau Program of Work.

Vorhaben – das Program of Work. Dabei wurde auch deutlich, was die Organisation durch die neue Abteilung gewinnen würde, nämlich Professionalität, Schubkraft und Nachhaltigkeit – alles Motive, die den bisherigen Stakeholdern ebenfalls nahestanden.

#3) Ein Program of Work gestalten

Zugegeben: Gerade als an Innovationen ausgerichteter und agil arbeitender Center of Expertise war und ist eine Projektplanung nicht immer vergnügungssteuerpflichtig. Da aber sehr viele Abhängigkeiten und Schnittstellen zu anderen Abteilungen bestehen, um die Projekte erfolgreich in der Linienorganisation zu etablieren, ist eine solche Übersicht unerlässlich. Überdies besteht bei einer auf Kulturthemen fokussierten Abteilung immer auch eine Gefahr darin, sich in den zahlreichen Anforderungen, Begehrlichkeiten und Wünschen der Organisation und ihrer Mitglieder zu verzetteln. Mit einem – simpel auch in Excel – aufbereiteten **Program of Work** können die Vorhaben visuell überschaubar dargestellt werden (siehe Abbildung).

Eine wichtige Debatte, die im Zuge der Planung geführt werden musste, ist das gemeinsame Verständnis über den Scope, also den Zuschnitt. Es geht nicht darum, laufende Tätigkeiten („run the business“) in eine solche Liste einzufügen. Das wären im Falle der People-Care-Abteilung Beratung von Führungsgremien, Awareness-Maßnahmen zur Sensibilisierung von unbewussten Wahrnehmungsmustern in HR-Prozessen (z. B. Unconscious Biases im Recruiting) oder wiederkehrende Angebote der Gesundheitsprävention. In der Übersicht sollten lediglich zeitlich klar abgrenzbare Projekte aufgenommen werden, die mit einer Veränderung im Unternehmen („change the business“) einhergehen. Ist deren Wirksamkeit einmal etabliert, kann ein solches Projekt auch in den Regelbetrieb der Linienorganisation übergehen. Ein Beispiel: Bei BNP Paribas haben wir uns das Ziel gesetzt, mehr Beschäftigte mit einer Behinderung/chronischen Erkrankung einzustellen. Das Ganze wird strategisch in einer Rahmeninklusionsvereinbarung festgehalten. Daraus abgeleitet erfolgen Maßnahmen, die auf dieses Ziel einzahlen. Dazu gehört etwa die Kooperation mit myAbility, einem österreichischen Sozialunternehmen, das sich auf bessere Teilhabechancen von

Menschen mit Behinderung im Arbeitskontext fokussiert hat. Die Abteilung D&I and People Care hat 2022 ein Pilotprojekt mit myAbility gestartet, um Erfahrungen zu sammeln, potenzielle Talente anzusprechen und mit den Fachabteilungen in Kontakt zu bringen, die ihrerseits über Praktika, Job-Shadings oder direkte Einstiegsstellen verfügen.

So ein Projekt kann positiv verlaufen oder eben auch scheitern, im letztgenannten Fall ist dann nach der Pilotphase Schluss. Im besten Fall geht das Projekt nach erfolgter „Probezeit“ in den Regelbetrieb der Abteilung über, die originär für das Anwerben und Attrahieren neuer Talente zuständig ist: die Employer-Branding- und Recruiting-Abteilung. Wichtig beim Thema People Care ist, zu verstehen, dass die Abteilung selbst zwar strategischer Taktgeber, aber eben nicht verantwortlich für People Care ist. So paradox dies klingen mag, es gilt (um hier eine geschätzte Fachkollegin Veronika Hucke zu zitieren), „auf die Kolleginnen und Kollegen einzuwirken, die die relevanten Prozesse – wie Personalentwicklung, Personalmarketing oder Rekrutierung – verantworten, damit diese die erforderlichen Veränderungen in ‚ihren‘ Prozessen implementieren. Darin zeigt sich eine weitere zentrale Herausforderung der D&I- (und People Care-)Arbeit: die Erfordernis, viel stärker durch andere zu wirken.“

cl



Dr. Eva Voß

ist Head of Diversity, Inclusion and People Care Germany & Austria bei BNP Paribas. Zuvor arbeitete sie als Director Diversity Management bei der Bertelsmann S.E sowie mehrere Jahre als Teamlead für New Ways of Working bei EY. Sie ist Speakerin und Autorin verschiedener Fachbücher und engagiert sich als stellvertretende Vorsitzende für die Charta der Vielfalt e.V., als Vorstandsmitglied für die BNP Paribas Stiftung sowie im Förderverein Alumni Freiburg e.V.

Change- & Projektmanagement gehen nur zusammen

Zum 1. Januar 2023 ist die **Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau (RPTU)** erfolgreich aus der TU Kaiserslautern und dem Campus Landau der früheren Universität Koblenz-Landau entstanden. Dieses einmalige **Fusionsprojekt** begleiten Christian Dristram und Dr. Florian Bernstorff seit 2019. Im Interview erklären sie, wie sie als Doppelspitze den neuen Themenbereich strukturiert haben und wieso eine Verzahnung von Change- und Projektmanagement so wichtig ist.

→ Was ist das Besondere bei Veränderungsprojekten an einer Hochschule?

← Hochschulen sind spezielle Organisationen. Sie sind traditionell flexibler als z.B. Kommunen, jedoch statischer als Wirtschaftsunternehmen. Es gibt besondere Formen der Hierarchie und demokratischer Prozesse. Hochschulen gelten als „lose gekoppelte“ Organisationen; die Teilorganisationen, v.a. die Fachbereiche und Professuren arbeiten nicht als arbeitsteilige Maschinerie zusammen, um produktiv zu sein. Ganz im Sinne der Wissenschaftsfreiheit sind sie vergleichsweise autonom in ihren Entscheidungen. Inhaltlich gibt es keine Weisungsbefugnis der Hochschulleitung. Zudem werden Richtungsentscheidungen in Gremien der „akademischen Selbstverwaltung“ getroffen, z.B. auch über die grundsätzliche strategische Ausrichtung der Hochschule. Hier haben Professor:innen qua Gesetz die Mehrheit, Studierende und Mitarbeitende sind ebenfalls darin vertreten.

Das bedeutet für das Change- und Projektmanagement: Komplexe Entscheidungen müssen mit den internen Stakeholdern intensiv erörtert und abgestimmt werden, bevor sie entscheidungsreif sind. Neben formalen Strukturen gibt es zudem eine Vielzahl informeller Strukturen und etablierter Deutungsmuster, die ebenfalls zu beachten sind. **Der Vorteil liegt im Erfolgsfall darin, dass ein demokratischer Beschluss eine starke Legitimationsbasis für die Hochschulleitung darstellt.**

→ Was hat sich für Sie zum 1. Januar 2023 geändert?

← Bislang waren unsere Stabsstellen für jeweils ihren Standort zuständig. Jetzt sind wir zu einem Referat verschmolzen, das wir gemeinsam leiten. Neu ist, dass wir jetzt – endlich – als ein Team für die RPTU als Ganze mit Büros an beiden Campi arbeiten können. Wir wollen diesen Spirit konsequent vorleben. Das standortübergreifende Gremienmanagement haben wir abgegeben. Wir begleiten weiterhin den Prozess der Strukturreform, insbesondere die Kulturentwicklung, und bereiten nun den eigentlichen Hochschulentwicklungs- und Profibildungsprozess vor. Damit rücken Aufgaben, die bislang zu wenig Aufmerksamkeit bekommen haben, mehr in den Vordergrund.

→ Wie haben Sie Ihre Themen strukturiert?

← Wir haben **vier Subteams** (siehe Abbildung) gebildet:

Das **erste Subteam** ist für die Anbahnung des künftigen Hochschulentwicklungsprozesses zuständig, der mit Amtsantritt der ersten, gemeinsam gewählten Präsident:innenschaft 2024 Fahrt aufnehmen soll. Hier geht es darum, inhaltliche Anlässe zu schaffen, um einerseits die Menschen beider Standorte zusammenzubringen, damit sie sich kennenlernen und Vertrauen aufbauen können. Andererseits wollen wir

damit Gespräche über Themen anregen, die für die RPTU strategische Relevanz besitzen.

Das **zweite Subteam** hat die Aufgabe, für diesen Prozess eine möglichst breite und tiefe Datengrundlage zu schaffen: Wo steht die RPTU im deutschen und internationalen Wissenschaftssystem? Was sind ihre Alleinstellungsmerkmale in Forschung und Lehre? Die RPTU steht mit beiden Füßen fest in der Pfalz und zugleich in zwei Regionen: Der Metropolregion Oberrhein und der sogenannten „Großregion“ (Grenzgebiet mit Belgien, Frankreich, Luxemburg). Der eine Campus wird damit Türöffner und Brücke in seine Region für den jeweils anderen Campus. Als zweitgrößte – und einzige Technische – Uni des Landes eröffnen sich so große Chancen für Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft, für die wir ein gutes Fundament bauen wollen.

Das **dritte Subteam** koordiniert und moderiert die fortschreitende Verwaltungsintegration. Die TUK und der Campus Landau hatten zuvor eine zum Teil sehr divergente Aufbau- und Ablauforganisation. Auch wenn sich die Zusammenarbeit auf persönlicher und organisationaler Ebene hervorragend entwickelt und sich in der Verwaltung schon jetzt viel Teamspirit zeigt, gibt es noch sehr viele Sach- und Verfahrensfragen zu klären.

Zu guter Letzt bilden wir als Leitung ein **viertes Subteam**. Neben Personalführung, strategischer und operativer Entwicklung des Referates und der Arbeitsorganisation erarbeiten wir auch die Konzeptualisierung für die politische Netzwerkarbeit der RPTU.

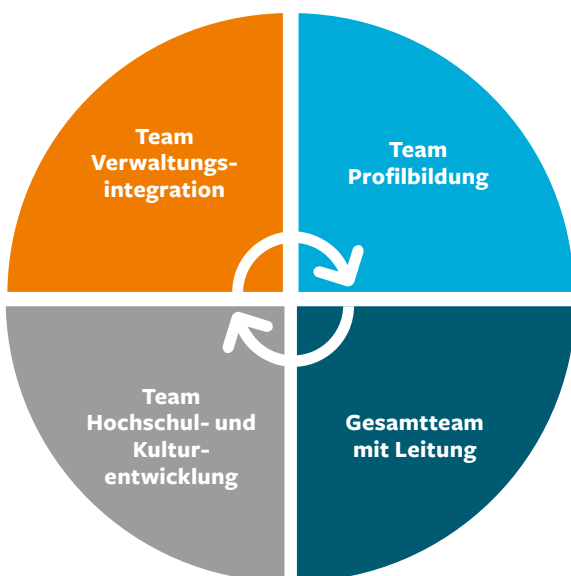


Dr. Florian Bernstorff

ist Bildungshistoriker und Wissenschaftsmanager (MBA) und seit vielen Jahren für die Professionalisierung seines Berufsfelds aktiv, derzeit im Vorstand des Netzwerk Wissenschaftsmanagement. Er leitet mit Christian Dristram das Referat 1 Hochschulstrukturreform und Profilbildung an der RPTU.

Unsere Teammitglieder mit ihrer hohen Expertise arbeiten sehr eigenständig. Das gesamte Team verstehen wir als Resonanzraum für alle Projekte aus allen Bereichen und beraten und vertreten uns gegenseitig.

Das zeigt auch die Art unserer Jobprofile: Wir haben eine gemeinsame Assistenz, die sich um die Terminpflege, das E-Mail-Postfach und andere administrative Aspekte kümmert. Jedes Subteam umfasst eine Referent:innenfunktion mit eher inhaltlichen Aufgaben und eine:n Projektmanager:in für die Prozessgestaltung und -kommunikation sowie für die operative Umsetzung. Wir beide übernehmen neben unserer Leitungsfunktion jeweils eine der Referentenfunktionen. Alle Projektmanager:innen haben den Jobtitel „Projektmanager:in Change Management“ plus einen Zusatz, der den spezifischen Tätigkeitsbereich beschreibt. Diese sind Profilbildung, Verwaltungsintegration und Kulturentwicklung.



→ Warum ist die Verzahnung von Change- & Projektmanagement so wichtig?

← Projekte bedeuten in unserem Verständnis von Natur aus Veränderung. Projekte werden u.a. durchgeführt, um neue Software einzuführen, Strukturen zu verändern oder Prozesse zu konzipieren. Deren Ergebnisse bewirken für eine kleine oder große Anzahl von Menschen oder für ganze Organisationen Veränderung. Während Projektmanagement

Abbildung: Teamstruktur Referat 1

Literaturtipp



Karl E. Weick:
„Educational Organizations
as Loosely Coupled Systems“,
Administrative Science Quar-
terly, Jg. 21, Ausg. 1 (1976),
Sage Publications Inc.

im engen Sinne nur die Änderungen kommuniziert, setzt das Change Management bereits dabei an, zu antizipieren, welche systemischen Veränderungen bewirkt werden könnten und was dies für Maßnahmen erfordert. Wir planen bei jedem Teilprojekt ein, wie wir Betroffene zu Beteiligten machen können, wo Informationskaskaden mit Führungskräften im Vorfeld notwendig sind, welche Stimmung benötigt wird oder erzeugt werden soll etc. Das ist besonders wichtig, weil die Masse an Projekten und ihrer Interdependenzen Teil eines in unserem Fall einzigartigen Gesamtprojektes ist, das sich zudem kaum in einer einzigen Zielbeschreibung abbilden lässt.

Kurz gesagt: Aspekte des systemischen Change Managements sind bei allen noch so kleinen Projekten mitzudenken, wenn sie erfolgreich sein sollen.

Wichtig ist uns zudem, die Entwicklung der beiden vermeintlich getrennten Sphären an einer Universität – Wissenschaft auf der einen, Aufbauorganisation auf der anderen Seite – in unserem Team systematisch aufeinander beziehen zu können. So konnten wir z.B. systemische Abhängigkeiten zwischen Forschung und Lehre einerseits und IT-Infrastruktur andererseits frühzeitig erkennen und die Stakeholder zusammenbringen oder auch Lücken identifizieren und nachbessern bzw. Nachbesserungen initiieren.

Getragen wird dieses Konzept von der Überzeugung, dass akademische Hochschulentwicklung und administrative Organisationsentwicklung ineinandergreifen müssen. Nur so können die für Universitäten typischen Reibungsverluste wie hohe Verfahrensunsicherheit und unklare Zuständigkeiten durch gute Kommunikation und Wissensmanagement vermieden werden. Dieser integrative Ansatz ist bislang an Hochschulen keineswegs etabliert und eine ebenso komplexe wie spannende Herausforderung.

→ Wie organisieren Sie sich und das Team im Alltag?

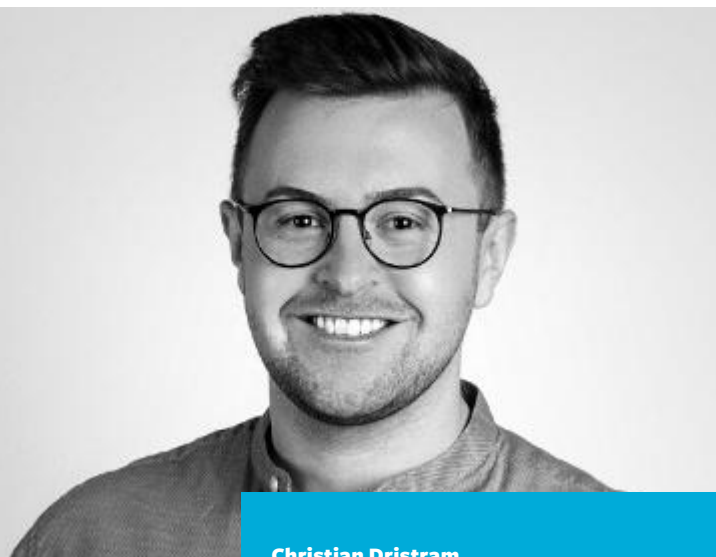
← Als Referatsleitung haben wir zwei feste Termine die Woche: montags und freitags für jeweils eine Stunde. In dieser Zeit planen wir unsere Arbeit und koordinieren, wer wie im Team unterstützt oder Rückmeldungen zu offenen Fragen erledigt. Wir schauen dabei gleichzeitig auf die vergangene Woche zurück. Dem Team sind diese Termine bekannt, sodass die Möglichkeit besteht, Klärungsbedarf zu formulieren.

Zu Beginn der Woche treffen wir uns im Team ebenfalls digital, um uns gegenseitig transparent zu machen, was jedes Mitglied aktuell beschäftigt und wo noch Unterstützungs- oder Rücksprachebedarf besteht. Darüber hinaus treffen wir uns regelmäßig in Präsenz, um umfangreiche inhaltliche Aspekte gemeinsam zu diskutieren, aber vor allem, um Raum für die Teamentwicklung zu haben.

Wir haben uns vorgenommen noch stärker digitale Tools zur Unterstützung der Projekt- und Teamarbeit zu nutzen, wie zum Beispiel Scrum oder digitale Boards, um die Effizienz und Übersichtlichkeit noch mehr zu steigern und die unterschiedlichen Kompetenzen besser zur Geltung zu bringen.

→ Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Sonja Würtemberger



Christian Dristram

versteht sich als Organisations- und Kulturentwickler und ist seit zehn Jahren im Wissenschaftsmanagement tätig. Er ist Soziologe und hat sich im systemischen Change- und Prozessmanagement weiterqualifiziert. Aktuell absolviert er eine weitere Ausbildung „Systemische Organisationsentwicklung und Change Management“ am isb Wiesloch.

Diversity-Projekte erfolgreich steuern mit den 4 P

Eva Voß / Sonja Würtemberger

Diversity hat für viele Unternehmen Priorität. Doch die meisten **Diversity-Projekte** scheitern – weil sie unbewusst in eine Organisationsentwicklungsfalle stolpern. Immer wieder gibt es im besten Falle Verwunderung, im schlechtesten Falle Frustration darüber, dass sich trotz aller Maßnahmen zahlenmäßig so wenig ändert. Ein Methodentipp mit Buchempfehlung, um diesem Schicksal zu entgehen.

Wir haben alle Manager zu Unconscious-Bias-Schulungen geschickt.“ So hört man oft. Aber die Zahlen zeigen: Der prozentuale Anteil der Frauen in Führung ist gleich geblieben, die Homogenität der Bewerbungen unverändert.

Diese Ergebnisse führen dann zu interessanten Ausflüchten, Frauen und andere historisch unterrepräsentierte Gruppen „wollen halt keine Karriere“ und man hätte ja mehr Mix in den Bewerbungen bevorzugt, es „habe sich nur keine gemeldet“ – ein wunderbarer Klassiker, der alles beim Status quo belässt.

Mit Appellen, ein paar Coachings und Trainings sowie bunter Kommunikation ist das Diversity-Programm noch lange nicht abgearbeitet. Im Gegenteil. So würde auch kein Unternehmen, das etwas auf sich hält, eine neue Sicherheitsvorschrift einführen. Sie würde in einer **Policy** festgehalten – damit es schwarz auf weiß für alle nachlesbar ist – und in alle **Prozesse** eingearbeitet – damit wird gezeigt, dass die Policy verbindlich ist, immer und überall. **Praktiken** aus dem betrieblichen Alltag werden beobachtet und auf den Prüfstand gestellt – Meldestellen verweisen auf die Ernsthaftigkeit. Die **persönliche Haltung** gegenüber der Sicherheit im Unternehmen ist Gegenstand von Eignungsprüfungen und Inhalt von Schulungen, die hier am Ende der Einführung stehen – oder parallel zu vielen „harten“ Aufgaben bei der Einführung einer unternehmerischen Praxis.

Das 4-P-Modell

Wer das eigene Diversity-Projekt oder -Programm wirklich umsetzen will, sollte sich diese vier genannten P, **Policies, Prozesse, Praktiken und persön-**

liche Haltung, im eigenen Unternehmen genau anschauen. Auf jeder Ebene, in jedem Bereich. Vom Top-Management über HR und Marketing bis hin zu Compliance und dem Verhaltenskodex.

Das **4-P-Modell**, das auf einer Idee von Michelle P. King basiert, bietet dafür einen Anhaltspunkt. Sie hat es in ihrem Buch „The Fix“ anschaulich für das Thema Frauen in Führung aufgegliedert. Dort beschreibt die Autorin, wie man vorgehen muss, damit die kurzfristigen Effekte von Schulungen und reinen Marketingmaßnahmen nicht verpuffen.

Dieses Modell kann genutzt werden, um entlang des Employee Lifecycles – vom Employer Branding bis zum Offboarding – Diversity Management für HR durchzudeklinieren, und zwar für alle Diversity-Dimensionen. Es funktioniert als Unterstützung in der Analysephase für die eigene Diversity-Reise im Unternehmen, als Checkliste für bestehende Programme und als Ausgangspunkt für neue Vorhaben. Und ja, es ist auch super für Schulungen. Denn ganz ohne geht es ja auch nicht. **c!**

Literaturtipps



- Michelle P. King: The Fix. How to Overcome the Invisible Barriers That Are Holding Women Back at Work, Simon & Schuster UK
- Eva Voß/Sonja Würtemberger: Vielfalt im Employee Lifecycle. Diversity Management in HR-Prozessen, SpringerGabler 2023.



Dr. Eva Voß

ist Head of Diversity, Inclusion and People Care Germany & Austria bei BNP Paribas.



Prof. Dr. Sonja Würtemberger

ist Professorin für Human Resources Management an der IU Internationale Hochschule und Gründerin der Change Garage.

Das People Strategy Office: Der Veränderung Struktur geben

Laura Staszulat ist seit über 10 Jahren Expertin für Personalstrategie. Und zwar nicht nur für die inhaltliche Setzung, sondern vor allem auch für die Umsetzung. So weiß sie genau, wie man ein Strategie-Office aufbaut, in dem Portfolio-, Programm- und Multiprojektmanagement mit **Change Management** und Kommunikation Hand in Hand gehen. Aber wie macht man das eigentlich?

→ Frau Staszulat, folgendes Szenario: Eine neue Strategie wird im Unternehmen verabschiedet und zentral ausgerollt. Was sind die größten Herausforderungen, die sich für HR generell in der Breite ergeben?

← Im ersten Schritt muss die Unternehmensstrategie in eine Funktionalstrategie für HR übersetzt werden – welche Ziele, Prioritäten und Handlungsfelder sich daraus ergeben und wie diese operationalisiert werden können. Das heißt: neben der Strategiedefinition muss die Implementierung bzw. Umsetzung im Blickfeld stehen. Um zusätzlich die Bedarfe aus den jeweiligen Bereichsstrategien einzubeziehen, muss die HR-Funktion im engen Austausch mit den einzelnen Abteilungen stehen. Im Anschluss daran erfolgen die Verzahnung der Ergebnisse sowie die Übersetzung in ein HR-Portfolio. Hierbei gibt es häufig eine ganze Reihe an Herausforderungen, die unterschiedlich gelagert sein können.

Neben der Analyse und der inhaltlichen Ableitung können das umfangreiche interne Abstimmungsprozesse oder fehlende Strukturen und Kompetenzen zur Steuerung des Portfolios sein. Ein frühzeitiger Austausch mit der Unternehmensleitung und den einzelnen Bereichen ist ebenso wesentlich, da die Ziele und Handlungsfelder aus der Strategie häufig bereits einen unmittelbaren HR-Bezug haben. Und am Ende muss immer im Fokus stehen, wie die Umsetzung der Unternehmens- durch die Personalstrategie bestmöglich unterstützt

werden kann, um aus HR heraus einen nachhaltigen Wertbeitrag zum Erreichen der unternehmerischen Ziele zu leisten. Nicht nur eine klare Strategie zu haben, sondern diese auch umsetzen zu können, ist entscheidend.

→ Wo genau kommen nun ein Project Management Office (PMO) und Change Management ins Spiel?

← Die Umsetzung einer neuen Strategie oder die Aktualisierung der bisherigen Strategie bedeutet

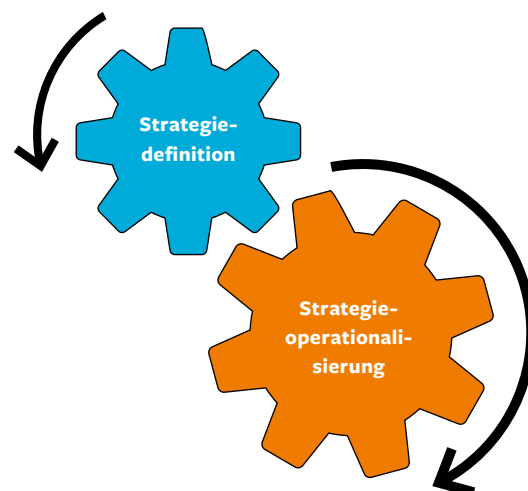


Abbildung 1: Strategieableitung

Laura Staszulat

verantwortet seit August 2020 als Global HR Strategist die globale Personalstrategie bei der KWS Gruppe. Davor hat sie zuletzt bei EY das Personalstrategie-Team für die Dach-Region geleitet. Laura Staszulat verfügt über umfangreiche Erfahrung in den Bereichen Strategie, Portfolio- und Projektmanagement, Change Management sowie Transformation.



eine Veränderung in verschiedenen Bereichen der Organisation und auf unterschiedlichen Ebenen. HR kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu: Zum einen agiert HR als aktiver Berater für die Geschäftsbereiche und muss die richtigen Schwerpunkte setzen, Initiativen und Projekte ableiten, um die Organisation bei der Umsetzung der Strategie und der Zielerreichung bestmöglich zu unterstützen. Beispielsweise arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen für neue Initiativen schaffen, frühzeitig zusätzliche Personalbedarfe erkennen, attraktive Vergütungsstrukturen sicherstellen oder den benötigten Kompetenzaufbau in neuen Geschäftsfeldern vorantreiben. In Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels keine leichte Aufgabe.

Zum anderen ist HR selbst vom Change betroffen und muss sicherstellen, die eigene Funktion zukunftsfähig auszurichten, was beispielsweise Fragen der Organisationsstruktur, aber auch der Anforderungsprofile und der eigenen Veränderungsfähigkeit betrifft. Nur dann kann HR vorausschauend und flexibel agieren und Gestalter und Innovator sein. Die internen und externen Anforderungen werden immer komplexer, kurzfristiger und stärker verdichtet. Wenn ich es nicht schaffe, diese zu strukturieren und kontinuierlich auf eine erfolgreiche Umsetzung hin zu überprüfen, werde ich sie nicht erfolgreich bewältigen können. Das gilt sowohl für das PMO als auch für Change-Maßnahmen. Je komplexer die geschäftlichen Herausforderungen, umso wichtiger die Struktur.

→ Wie steuert man also idealerweise die Umsetzung der HR-Strategie und die damit einhergehenden Veränderungen?

← Über die Einführung eines Portfolio-, Programm- und Projektmanagements sowie eines dezidierten Change Managements. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie das aufgebaut werden kann, zum Beispiel als reine Projektorganisation oder als Matrixorganisation in Verbindung mit der Linie.

» Je komplexer die geschäftlichen Herausforderungen, umso wichtiger die Struktur.

Wesentlich ist aber, dass sich daraus eine gezielte Steuerung der Maßnahmen ergibt. Dies hat im Regelfall eine Reihe an Vorteilen – wie deutlich erhöhte Transparenz, eine schnellere und effizientere Umsetzung sowie die Reduktion von Kosten und Risiken. Wenn die Umsetzung von HR-Projekten nicht funktioniert oder neu eingeführte Prozesse nicht laufen, ergeben sich meistens relativ schnell Probleme für den Rest der Organisation. Portfoliomanagement ist daher, wie schon im Namen enthalten, eine Management-Funktion, die den verantwortlichen Führungskräften hilft, den

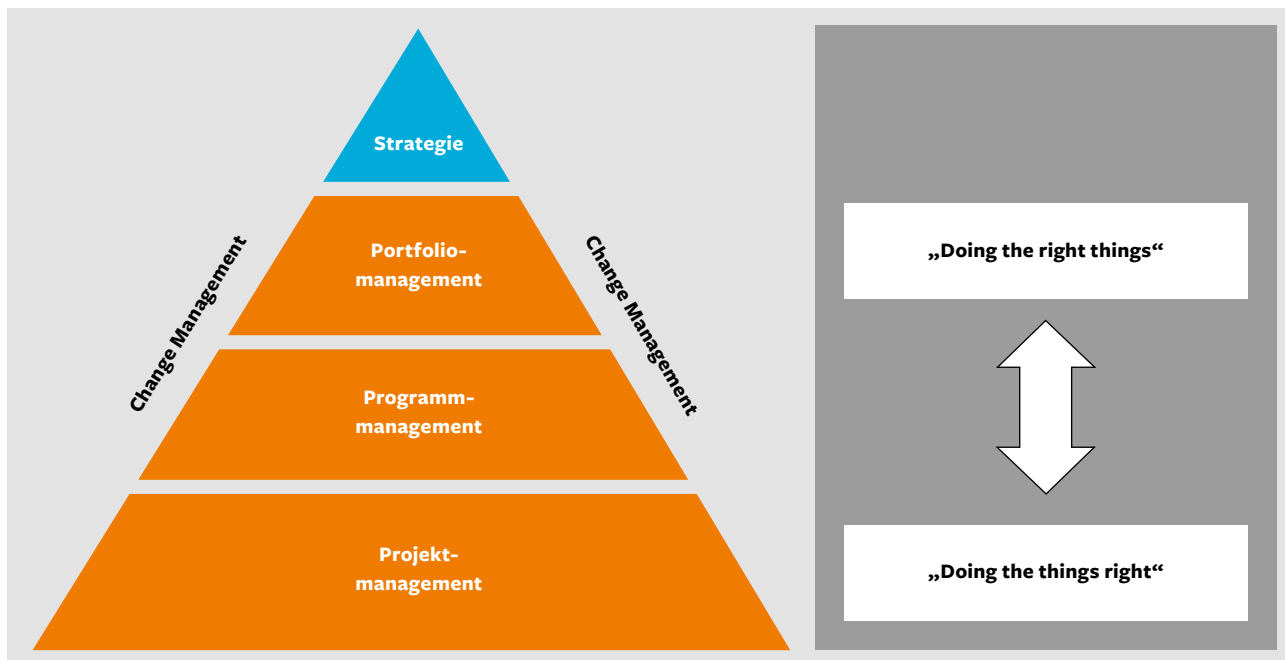


Abbildung 2: Verhältnis Change zu Strategie

Überblick zu behalten und ihre Projekte erfolgreich umzusetzen. Da üblicherweise Personal, Budget und Zeit limitiert sind, kann insbesondere auch ein Portfolio Management Office (PPMO) einen großen Mehrwert bieten, um die strategischen Ziele zu erreichen und Veränderung erfolgreich umzusetzen. HR ist schon lange keine reaktive Support-Funktion mehr, die ex post agiert, sondern ein starker Business Enabler, der proaktiv, vorausschauend und holistisch Lösungen entwickelt. Das macht modernes Personalmanagement aus.

→ Märkte – z. B. im Recruiting – sind ja weltweit verschieden. Kann eine globale Personalstrategie überhaupt funktionieren?

← Auf jeden Fall. Sie setzt den notwendigen Rahmen und gibt die Richtung vor, was in Zeiten globaler Megatrends wie Digitalisierung oder geopolitischer Umwälzungen unerlässlich ist. Bei der lokalen Umsetzung einzelner Maßnahmen muss dann bedacht werden, wie die Situation in der jeweiligen Region oder dem jeweiligen Land vor Ort ist. Das betrifft häufig aber weniger die Strategie als solche, sondern eher lokale Gesetzgebungen, die Zielgruppen vor Ort oder den Reifegrad bereits umgesetzter Aktivitäten. In einer globalen Strategie liegen viele Vorteile für

Unternehmen hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit, Effektivität und Effizienz. Sicher befinden sich globale Strategie und lokale Umsetzung häufig in einem Spannungsfeld, aber wenn aufkommende Konflikte konsequent aufgegriffen und bearbeitet werden, lässt sich auch damit ein zielführender Umgang finden.

→ Es gibt doch im Bereich Personal viele Fachleute für ihre Bereiche, die am besten in den Trends unterwegs sind. Was ist hier der Mehrwert eines Portfolio- oder Programmmanagements?

← Gerade weil es so viele Experten gibt und diese üblicherweise auf ihre jeweiligen Themen fokussiert sind, kommt es schnell zum sogenannten „Silodenken“. Jeder Experte muss aber gerade in einer zunehmend komplexen und volatilen Welt auch Abhängigkeiten, Schnittstellen und Auswirkungen seiner Projekte auf andere Themen oder Bereiche bedenken, da es sonst schnell zu Umsetzungsproblemen kommt.

Projekte und Programme werden nicht zu ihrem Selbstzweck ausgerollt, sondern um einen Mehrwert für das gesamte Unternehmen zu schaffen. Dies geht nur, wenn ich die Zielerreichung, die zeitliche Planung, Risiken und Abhängigkeiten im Blick habe. Der Austausch zwischen einzelnen

Experten wird hierbei im Regelfall intensiviert, Probleme können frühzeitig erkannt und gelöst werden, es kommt zu weniger Eskalationen und einer schnelleren Umsetzung. Veränderungsfähigkeit in Organisationen ist kein Zufall.

→ Was für eine Rolle nimmt denn ein PMO im Change ein?

← Ein PMO nimmt hier eine zentrale Rolle ein. Gerade bei größeren und komplexeren Transformationsprojekten, welche mit starken Veränderungen in Organisationen einhergehen. Aber auch bei kleineren oder mittelgroßen Projekten kommt dem PMO eine wesentliche Rolle zu. Idealerweise sind PMO und Change-Maßnahmen eng miteinander verbunden, um die geplante Veränderung erfolgreich zu bewerkstelligen. Je nach Projekt oder Programm kann das beispielsweise über einen dezidierten Change Workstream im Rahmen eines PMOs erfolgen oder auch über ein eigenes PMO für Change-Maßnahmen als Teil einer Stabstelle.

Häufig ist das Verständnis von Change-Maßnahmen und deren Relevanz in der breiten Fläche noch verkürzt und bezieht sich auf wenige Einzelmaßnahmen. Ein begleitender und ganzheitlicher Ansatz mit einer Analyse der Veränderungsbereitschaft der Organisation, des Ausmaßes der Veränderung für einzelne Mitarbeitergruppen, möglicher Widerstände je nach Projektphase sowie gezielter Maßnahmen und Beteiligungsformate hilft gerade in komplexen und mehrjährigen Projekten erheblich bei der Umsetzung. Veränderung ist ein dynamischer Prozess, den ich immer wieder neu analysieren und bewerten muss. Dies kann ich nur leisten, wenn ich einen konkreten Umsetzungsplan habe, der kontinuierlich überprüft wird.

→ Welche Skills braucht ein erfolgreicher Projektmanager in HR, um den Change voranzutreiben?

← Gerade in HR gibt es viele Projekte mit einem starken Change-Charakter, welche die gesamte Organisation betreffen. Hierzu benötigt es dezidierte Methodenkompetenz: Umfassende Projektmanagement-Kenntnisse sowie ein fundiertes Change-Management-Wissen über Methoden und Analyseinstrumente sind essenziell, um eine umfassende Change-Architektur aufbauen zu können.

Zudem braucht es die Fähigkeit, tragfähige und empathische Beziehungen aufbauen zu können. Jede Veränderung hat mit Menschen zu tun, mit deren Verhaltensweisen, Werten und Haltungen, aber insbesondere auch deren Ängsten und Unsicherheiten. All das, was auch eng mit der Kultur einer Organisation verbunden ist. Hier braucht es Akteure, die das aufgreifen und daran anknüpfen können, um eine positive Veränderung herbeizuführen. Entscheidungsstärke, ein gutes Maß an Ambiguitätstoleranz und Lösungskompetenz sind hier aber sicherlich auch hilfreich.

→ Auf was muss ich konkret achten, wenn ich ein PMO bzw. gezieltes Change Management einführen will?

← Das hängt von der Setzung sowie der Größe und dem Reifegrad der Organisation ab. Neben der Organisationsstruktur benötige ich aber in jedem Fall dezidierte Ressourcen. Die Idee, dass solche Maßnahmen „nebenbei“ umgesetzt werden können, funktioniert im Regelfall nicht. Neben Personalkosten kommen Kosten für Weiterbildung oder das Einkaufen externer Beratungsleistungen hinzu. Ich muss also erst ein wenig investieren, um danach in der Breite deutlich zielgerichteter und umsetzungsstärker zu werden.

Am Ende ist das Wichtigste aber die Erkenntnis, dass Projekt- und vor allem Change Management strukturiert angegangen und gesteuert werden müssen. Es gibt schon lange Erhebungen, die belegen, dass viele Projekte am fehlenden Change Management scheitern und nicht an den Inhalten selbst. Das würde ich unterschreiben. Wenn die Organisation strukturell verändert wird bzw. erfolgreich weiterentwickelt werden soll, müssen die Menschen, die mittelbar oder unmittelbar davon betroffen sind, kontinuierlich mitgenommen werden. So einfach die Theorie, so schwierig häufig in der Praxis. Wenn ich aber einige wesentliche Punkte berücksichtige, dann bin ich gut gewappnet, um auch schwierige Projekte und große Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

→ Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Sonja Würtemberger

Change Maker

Bloß keine Prozessverliebtheit!

„Corona-General“ Carsten Breuer zu den Learnings, die er bei der Koordinierung der Impfkampagne sowie in Bundeswehrprojekten gemacht hat.



Generalleutnant Carsten Breuer hat sich als Koordinator der Corona-Impfkampagne einen Namen gemacht und ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Ausgabe mit der Neuaufstellung des Territorialen Führungskommandos der Bundeswehr betraut. Er soll zum Generalinspekteur der Bundeswehr und damit zum ranghöchsten Soldaten der Truppe berufen werden.

Ihr Tätigkeitsspektrum erstreckt sich von Kampfeinsätzen bis hin zu Organisationsprojekten. Wie befruchtet das eine das andere? Wir Soldaten können Krise. Wir sind dazu ausgebildet, im Unbekannten zu agieren. Wir nutzen dazu die Auftragstaktik, das Führen mit Auftrag. Das setzt Vertrauen in die Fähigkeit jedes Einzelnen voraus. Und wir fragen nicht nach Zuständigkeit, sondern wir übernehmen Verantwortung. Das ist das, was ich überall in meinen verschiedenen Aufgabenbereichen erfahren habe. Unter Beschuss in Afghanistan genauso wie bei Übungen oder im Hochwasser.

Was brachte die Wende bei der stockenden Corona-Impfkampagne? Der Krisenstab im Bundeskanzleramt war ein Novum - ressortübergreifend. Wichtig war, zunächst ein gemeinsames Lagebild mit Bund und Ländern zu erzeugen. Dann sind wir sehr schnell in die Führung und das konkrete Koordinieren eingestiegen – mit den Bundressorts und den Ländern. Deutlich wurde bei alledem: Man muss den Mut haben, eingefahrene Wege zu verlassen, Lösungen neu und mit anderer Perspektive zu denken, aber auch Bekanntes in neuen Situationen anzuwenden. So war die Durchführung eines „Wargamings“ sicherlich etwas, was uns allen die Augen geöffnet und neue Wege aufgezeigt hat.

Worum geht es bei der Neuaufstellung Territoriales Führungskommando? Ziel ist die durchgängige nationale Führungsfähigkeit für den Einsatz deutscher Streitkräfte innerhalb unserer Landesgrenzen. Es kommt dabei darauf an, die Ärmel hochzukrempeln. Ohne Flexibilität geht das nicht. Eine Prozessverliebtheit, das Denken in gewohnten Prozessen, macht uns langsam. Wir haben flache Hierarchien geschaffen und Verantwortung gebündelt: Wir führen aus einer Hand. Das, was wir brauchen, ist Geschwindigkeit. Geschwindigkeit ist Zeitenwende.

Die Zeitenwende ist Change hoch zehn. Worauf kommt es an? Es kommt darauf an, Mentalitäten zu verändern. Dies gelingt nur, indem wir kommunizieren, kommunizieren und noch mal kommunizieren. Ich habe noch nie so intensiv und in so vielen unterschiedlichen Formaten versucht zu überzeugen. Aber ich stelle auch fest, es reicht nie. Es kommt vor allem auch darauf an, dass man vor Ort ist, dass man an der Basis ist und sich ein Gespür dafür bewahrt, wie die Veränderungen bei den Menschen aufgenommen werden. Im Militärischen nennen wir das, den eigenen Blick ins Gelände zu haben und darauf Entscheidungen fußen zu lassen.

Wie erleben Sie die Fähigkeit in Deutschland, mit drastischen Veränderungen umzugehen? Deutschland ist bekannt für seine Gründlichkeit. Das ist gut. Aber diese Gründlichkeit geht häufig auf Kosten von Geschwindigkeit. Wir müssen Tempo machen, denn wir sehen uns einem Krieg in Europa gegenüber. Einem Krieg, der unsere Freiheit bedroht und unsere Art zu leben infrage stellt. Es gilt für uns, schnell Strukturen so zu verändern, dass wir uns dem auch künftig entgegenstellen können. Wir müssen uns dazu von rigiden Prozessen und verkrusteten Strukturen lösen. Es geht jetzt nicht um Goldrandlösungen. Ganz häufig müssen wir ganz pragmatisch sein. Im militärischen Gefecht gilt immer: „Perfect ist the enemy of good enough.“



change
circle

Informieren. Inspirieren.
Verbinden.

Der Newsletter für deinen Wandel:

Durch unseren kostenlosen Newsletter kommen die Infos direkt zu Dir: Berichte und Praxistipps aus den Fachzeitschriften **OrganisationsEntwicklung** und **change!!**, aber auch Insights großer Change-Veranstaltungen sollen Dich im Wandel unterstützen und inspirieren. Zusätzlich gibt es exklusive Aktionen und Goodies, die nur unseren Circle-Mitgliedern vorbehalten sind.

Zu ausgewählten Themen erhältst Du in regelmäßigen Abständen eine E-Mail der Change-Redaktion – aber keine Sorge:

Unseren Newsletter gibt es
garantiert nur 6x im Jahr!



Jetzt kostenlos beziehen:
change.handelsblattgroup.com/change-circle/

Impressum

HERAUSGEBER

HANDELSBLATT MEDIA GROUP GMBH & CO.KG
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.handelsblattgroup.com

VERLAG

Solutions by HANDELSBLATT MEDIA GROUP GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.changement-magazin.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Jan Leiskau, Dr. Christian Sellmann

GASTREDAKTION

Dr. Sonja Würtemberger, Randolph Jessl

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher, Berlin
chefredaktion@changement-magazin.de

PRODUKTMANAGEMENT

Jana Oellers (v.i.S.d.P.), Düsseldorf
j.oellers@handelsblattgroup.com

LAYOUT & SATZ

Juliane Böckermann, Solutions GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf

MEDIASERVICE

Verantwortliche: Michael Roeben
Fon 0211 887-1433
eMail m.roeben@handelsblattgroup.com

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8, gültig ab 1. November 2022
www.changement-magazin.de/mediasales

Anschrift von Redaktion und Anzeigenleitung entsprechen der Verlagsanschrift.

KUNDENSERVICE

Handelsblatt GmbH
Kundenservice
Postfach 10 33 45, 40024 Düsseldorf
changement@handelsblattgroup.com
Fon 0 211 - 20544624
Fax 0211 - 8873605

ERSCHEINUNGSWEISE

9-mal jährlich

BEZUGSPREISE

Einzelheft 21 € inkl. MwSt. zzgl. Versand
Jahresabonnement 199 € inkl. MwSt. zzgl. Versand
Abonnementkündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines Bezugsjahres möglich.

DRUCK

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
Gewerbering West 27, 39240 Calbe

COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken sowie die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Alle Icons dieser Ausgabe Copyright: flaticon.com

ISSN 2510-4926

Handelsblatt
III MEDIA GROUP

Nehmen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens selbst in die Hand!



Der Ideengeber für Ihren Change:

Das Fachmagazin *changeмент!* unterstützt Sie 9x im Jahr bei der Planung und zielgerichteten Umsetzung von digitalen Transformationsprozessen:

- ✓ mit authentischen Best Practices aus Unternehmen
- ✓ persönlichen Erfahrungen von Change-Praktikern
- ✓ erprobten Tools & Methoden



Testen Sie *changeмент!* jetzt kostenlos:
www.changeмент-magazin.de/testen



Handelsblatt & WirtschaftsWoche

präsentieren

2023 1-2 JUNI WORK IN PROGRESS

HYBRIDES
EVENT

1 Haus, 7 Etagen, 2 Tage, mehr als 40 Speaker:innen –
erleben Sie live alle Facetten von Future Work

Die Arbeitswelt befindet sich weiterhin im stetigen Wandel – und dieser befeuert eine der größten Herausforderungen der Wirtschaft: den Fachkräftemangel. In unserem Haus, der HANDELSBLATT MEDIA GROUP, wollen wir mit Ihnen gemeinsam Lösungsansätze finden und Best Practices liefern zu Themen wie **Arbeiterlosigkeit, Künstlicher Intelligenz, Recruiting-Strategien** oder **Generationswandel** und **Gehaltstransparenz** im Unternehmen.

Lassen Sie uns gemeinsam die größte Plattform zur Zukunft der Arbeit erschaffen.

Jetzt Programm entdecken und
anmelden: work-progress.de



In Zusammenarbeit mit:

 StepStone

Handelsblatt
MEDIA GROUP