



**Change Management - Worauf Sie bei Veränderungsprojekten
im Unternehmen achten sollten! -
Interview mit Ulrich Hinsen**

April 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast093

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Geropp

Unternehmen und Organisation müssen sich immer wieder verändern. Sie müssen sich anpassen. Nur so können Sie zum Beispiel auf verändernde Marktgegebenheiten richtig reagieren. Vorgehen und Prozesse, die bisher erfolgreich funktioniert haben, die müssen immer wieder auf den Prüfstand. Was heute erfolgreich ist, bedeutet NICHT automatisch, dass es zukünftig weiterhin Erfolg verspricht. Mit Veränderung, neudeutsch „Change“, mit Veränderung der Organisation, der Prozesse, der Tätigkeiten, der Produkte und so weiter, damit müssen sich alle Unternehmen beschäftigen. Einfach ist das nicht. Selbst, wenn in einer Organisation erkannt wird, dass sich etwas ändern muss, so ist das doch für viele Menschen schwierig, damit umzugehen. Theodor Michailowitsch Dostojewski hat das sehr schön auf den Punkt gebracht. „Veränderung ist das, was die Leute am meisten fürchten.“ Worauf es bei Veränderungsprojekten in Unternehmen wirklich ankommt, darüber spreche ich heute mit dem von mir sehr geschätzten Kollegen Ulrich Hinsen. Ulrich Hinsen arbeitet seit Jahren als erfolgreicher Berater in Change-Projekten für verschiedene Unternehmen. Er ist Trainer für die richtige Führungskommunikation und er ist Gründer des Podcasts "Management Radio". Ein Podcast, den er im Jahre 2005 gestartet hat und der heute auf zehn Kanälen, Berichte, Kommentare und Interviews zu aktuellen Management-Themen sendet. 2005, das sind ZEHN Jahre podcasten. Ich ziehe meinen Hut. Das ist echt klasse. Ich freue mich sehr, Ulrich Hinsen heute im Interview zu haben. Deswegen gehen wir auch jetzt direkt hinein in das Gespräch mit Ulrich Hinsen.

Herr Hinsen, welche typischen Phasen treten denn auf, wenn ein Unternehmen durch so einen Change-Prozess, durch so eine große Veränderung läuft?

Hinsen

Nun es gibt ja eine Vielzahl von Phasenmodellen heute, die Wirklichkeit und damit auch die Wirklichkeit von Veränderungen zu fassen suchen. Bekanntestes vielleicht das von Schmidt-Tanger. Mir scheint ein anderes dabei entscheidend, nämlich, wenn wir über Phasen von Veränderungen reden, worauf dann den Focus? Denn wir können ja schon unterscheiden

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



zwischen emotionalen Phasen, also Phasen der Akzeptanzbildung beim Mitarbeiter für die Veränderungsvorhaben, dann Varianten der Veränderungen. Nehmen Sie nur die Spannbreite von einem Re-Engineering-Projekt bis hin zur Kulturveränderung. Deutlich andere Phasen, die dort hochpoppen und schließlich ja, die Frage, betrachte ich einen Change monokausal, das heißt also, habe ich einen Anfangspunkt, eine Veränderungsphase, ein Ende? Oder setze ich die systemische Brille auf? Phasen, Phasen von Veränderungen sind also sehr stark, ja Brillen-orientiert, Sicht-orientiert und sie geben Bilder wieder. Ich habe mal gelernt, Bilder sind halt EINE Form von Annäherung, eine wichtige Form. Sie hinken immer, hat Tucholsky einmal gesagt, aber sie sind halt eine Form von Annäherung.

Geropp

Sie sind quasi eine Hilfe als Modell, weil man vorher dann überlegt, mit welchen Problemen, die auftreten, werde ich denn rechnen müssen oder ist das das hauptsächliche Ziel, wenn man sich mit so Phasen, Bildern oder Modellen beschäftigt?

Hinsen

Ja. Wobei mir besonders in der Botschaft wichtig ist, sich immer vor Augen zu halten, worauf will ich hinaus? Nicht? Also geht es um die Akzeptanzbildung? Geht es um das Thema Organisationsentwicklung, also eine nachhaltige Veränderungsbereitschaft beispielsweise. Geht es darum, um ein bestimmtes Projekt, das vielleicht eine besondere SCHÄRFE in der Veränderung hat, nicht? Verbunden mit Personalumbau, manchmal Personalabbau und so weiter, also den Fokus sich auch klar zu machen, bevor ich an eine Deutung und damit ein Handeln nach Phasen einsteige.

Geropp

Aber das verstehe ich nicht ganz, denn muss nicht eigentlich das hauptsächliche Ziel in jedem Fall sein, dass ich Akzeptanz erreiche? Weil, ich kann noch so eine tolle Organisationsentwicklung theoretisch mir überlegen. Wenn ich es nicht hinkriege, dass das

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Gros der Leute ja mitzieht, ich kann die ja nicht alle entlassen. Dann wird es nicht umgesetzt oder?

Hinsen

Na ja, also der ideale Anspruch heute ist der, der Gewinnung, der Herstellung, na ich bleibe lieber bei Gewinnung von Akzeptanz von Veränderungen durch die Mitarbeiter. Ich kenne aber eine Vielzahl von Projekten aus vielen Jahren in der Veränderungsarbeit, wo mir zumindest in einer ersten Phase die TOLERANZ von Mitarbeitern durchaus ausreicht. Beispiel. Sie haben ein Veränderungsprojekt, verbunden mit einem massiven Personalabbau. Ist da wirklich Akzeptanz, die Herstellung, die Gewinnung von Akzeptanz bei den Survivors, bei den Verbleibenden, ein realistisches Ziel? Fragezeichen setze ich da einmal daran und sage aus meinen Erfahrungen heraus, ist manchmal schon die Gewinnung von TOLERANZ für ein bestimmtes Veränderungsvorhaben, wie gesagt, je nach Schärfe, eine durchaus angemessenere Größe.

Geropp

Okay. Also Sie unterscheiden hierbei "Toleranz, wäre okay, ich arbeite nicht dagegen und Akzeptanz, ich befürworte das, ich verstehe die Entscheidung und so schlimm sie auch ist, ich trage sie mit und bin positiver ihr gegenüber". Kann man das so sagen?

Hinsen

Ja. Akzeptanz steht ja für EINSICHT. Nicht? Diese ist nicht immer gleich verbunden mit Jubelstürmen nach dem Motto, "wann kommt der nächste Change"? Sie steht vielmehr für eine, ja, Einsichtsarbeit, Erkenntnis, manchmal auch in bittere Notwendigkeiten.

Geropp

Okay. Also Sie sagen, es kann am Anfang zumindestens viel wichtiger sein, diese Toleranz zu erreichen, dass nicht dagegen gearbeitet wird, die Akzeptanz im Sinne einer Einsicht, das

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



kann sein, dass man das Anfang einfach nicht hinbekommt und trotzdem muss man den Change einleiten bei kritischen Situationen.

Hinsen

Ja. Und die hohe Schule, wenn ich das noch ergänzen darf, wäre schließlich die Bildung, die Gewinnung von Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben. Das allerdings und das sage ich in der Kontraktphase mit Unternehmern, Geschäftsführern, Vorständen immer wieder sehr gerne und sehr genau, das aber wird TEUER, weil die Gewinnung von Identifikation ist ein sehr, sehr aufwändiger Vorgang.

Geropp

Ist es denn immer notwendig?

Hinsen

Nein. Und genau deswegen habe ich auch diese Unterscheidung machen wollen zwischen Identifikation, Akzeptanz und Toleranz.

Geropp

Okay. Verstehe ich. Was sind denn die häufigsten Fehler, die dann ein Unternehmen macht? Also zum Beispiel, dass es sagt, ein Change muss immer mit Identifikation verbunden sein oder. Was sind so die häufigsten Fehler, die Unternehmen bei so einem Change-Projekt machen können und wie beugt man diesen Fehlern am besten vor?

Hinsen

Nun es ist in der Tat so, wie gerade von Ihnen schon im (unv. #00:08:36-6#) angedeutet. In den Köpfen vieler Change-Verantwortlicher in Top-Positionen, geht es meistens darum, jetzt NUR NOCH in Anführungszeichen Identifikation bei den Mitarbeitern herzustellen. Das ist ein Fehler. Ein Fehler, weil je nach Veränderungsvorhaben, wir sprachen eben darüber, durchaus

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



andere, REALISTISCHERE Wirkgrade angemessener sind. Es gibt freilich noch ein weiteres Problemfeld, ein Fehlerfeld, wenn Sie so wollen, das ich besonders auffällig finde. Nämlich, immer wieder wird DRINGLICHKEIT für Veränderungen in Change-Vorhaben erzeugt, da, wo gar keine Dringlichkeit notwendig ist, wie umgekehrt.

Geropp

Ja. Okay. Das verstehe ich. Wo ich noch nicht ganz dabei bin oder wo ich das noch nicht richtig verstehe, ist, Sie sagen, die Identifikation ist schön, kostet viel, ist aber auch häufig gar nicht nötig. Da habe ich noch zu wenig Change-Projekte in dieser Art, in dieser heftigen Art mitgemacht. Könnten Sie das ein bisschen näher noch beschreiben? Das ist mir noch nicht ganz klar.

Hinsen

Also ich habe vor einigen Wochen, na es sind jetzt gute zwei Monate her, ein sehr herausforderndes Change-Projekt begleitet. Dieses war verbunden mit einem durchaus respektablen Personalabbau. Die verbleibenden Mitarbeiter dort haben die Form, also WIE man sich von den Kollegen getrennt hat, sehr, sehr genau beobachtet.

Geropp

Ja.

Hinsen

An diesen Stellen jetzt, an diesen Positionen jetzt, wirkungsvolle Change-Arbeit zu leisten, ist wirklich eine große, große Herausforderung auch für die Führungskräfte, nicht? Denn es besteht immer wieder bei diesen natürlich auch eine ganz persönliche Entlastung, wenn man es endlich hinter sich hat. Und dann passieren solche Dinge, wie: "war gut sich endlich von dem Schulze, Meier, Lehmann auch getrennt zu haben, war eh nicht ein Leistungsträger," und andere Kommentierungen dort. Das hat MASSIV kritische Bewertungen der Belegschaft, der

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Verbleibenden, der, ja wie man so hart sagt, der Survivors, halt auch zur Folge und insofern scheint mir wirklich angemessen hier, in Akzeptanz-Begriffen einmal zu denken, das heißt, Einsicht in bittere Notwendigkeiten, warum dieser Personalabbau als ein Teil dieses Veränderungsprozesses einfach notwendig war.

Geropp

Okay. Und dann kommt es aber, da kriege ich noch keine Identifikation hin, aber ich kriege zu mindestens hin, dass die Leute nicht vollkommen dagegen sind, wenn ich das auf eine faire Art und Weise mache und da SEHR darauf achte, wie gehe ich mit denen um, die das Unternehmen verlassen müssen.

Hinsen

Absolut.

Geropp

Und wenn ich Sie richtig verstehe, dass sind eigentlich so die Sachen, wo die Hauptprobleme sind. Das eine, wie Sie sagten, die Dringlichkeit, das Sachen, die gar nicht dringlich sind, dringlich gemacht werden, weil irgendwo oben ein Vorstand meint, das müsste unbedingt durchgedrückt werden und die Leute eigentlich einsehen, „das ist doch Quark.“ Und das Zweite, wenn ich Sie richtig verstehe, ist, dass nicht Identifikation immer möglich ist, aber das Akzeptanz und das, da gehört dazu, dass ich ja die Leute anständig behandle, würde ich es einmal auf sehr prophaner Weise sagen. Ist das richtig zusammengefasst?

Hinsen

Ja. Es gibt so eine Leitdefinition von Veränderungsarbeit, wie das noch vor vielen Jahren hieß, oder heute Change-Management, die ich mir auch zu Eigen gemacht habe, nämlich, als Führungskraft zu bewirken, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich Veränderungen akzeptieren können. Das ist sozusagen die anzustrebende Größe, die dann eine Vielzahl von Maßnahmen,

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



von Einzelschritten als Grundlage oder als Unterlegung hat, aber der Zielpunkt ist immer wieder der, in der Führungsarbeit zu bewirken, dass andere, nämlich Mitarbeiter, in hohem Maße eigenverantwortlich Veränderungen akzeptieren können. Also ich finde, dass Mitarbeiter Veränderungen akzeptieren KÖNNEN ganz entscheidend, denn es bringt in mehrfacher Hinsicht eine Entlastung. Wir haben erstens damit draußen, dass es einen manipulativen Ansatz GÄBE, der, wenn du das und das machst, Mitarbeiter zur Akzeptanz bringt. Punkt. Zum Zweiten. Ich behalte als Mitarbeiter die FREIHEIT meiner Akzeptanzbildung.

Geropp

Ja.

Hinsen

Und mir ist das deswegen so wichtig, auch aus einer unternehmerischen Perspektive, weil, hätten wir Manipulationstechniken, hätten wir es in der Sache dann auch gegenüber mit Marionetten zu tun und mit Marionetten als Mitarbeitern lassen sich die Herausforderungen im unternehmerischen Alltag heutzutage nicht mehr bewältigen.

Geropp

Ja. Das heißt, es geht wirklich darum, auch wenn ein Mitarbeiter dann sagt, "nein, der Sache kann ich nicht folgen, das kann ich nicht akzeptieren", dass man ihm die Möglichkeit gibt, ja, trotzdem vernünftig miteinander umzugehen und wenn es denn so weit ist, dass er wirklich dann sagt, „ich ziehe die Konsequenz“ oder er muss die Konsequenz ziehen, dass man das auf eine faire Art und Weise macht, also wenn er das Unternehmen dann verlassen will. Verstehe ich Sie richtig? Das ist quasi die extreme Konsequenz davon.

Hinsen

Ja. Und das ist kulturbildend und damit Grundlage für jeden weiteren Change, den ein

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Unternehmen vor sich hat.

Geropp

Ich fokussiere ja sehr stark auf kleine und mittelständische Unternehmen. Gibt es aus Ihrer Sicht und aus Ihrer Erfahrung spezielle Fehler bei Veränderungsprozessen, die, sagen wir einmal, eher in großen Unternehmen auftreten, in Konzernen und solche Fehler, die eher in kleineren Firmen auftreten, gerade wo zum Beispiel noch der Inhaber sehr aktiv ist, beim 100-Mann-Unternehmen oder ähnlichem?

Hinsen

Ja. Also mir fällt auf, dass in größeren Unternehmen, durchaus auch in Konzernen, immer wieder die Change-TREIBER fehlen. Das heißt, es gibt da jede Menge Gremien, die sich mit Veränderung beschäftigen, aber dahinterstehende Einzelakteure, die die Sache auch persönlich auf die Schulter nehmen und vorantreiben, die fehlen oft. Bei kleineren oder auch ja mittelständischen Unternehmen, auch die übrigens bei mir hauptsächlich Auftraggeber, ist es oft die ja unzureichende Kommunikation, die begleitende Veränderungskommunikation, die hier fehlt und die damit Fehler ausmacht.

Geropp

Das heißt, wenn ich Sie richtig verstehe, es ist so, dass bei den großen Unternehmen man höllisch aufpassen muss, dass man wirklich jemanden hat, der wirklich der Change-Agent ist oder mehrere ist oder dass da die klare Verantwortung bei jemandem ist. Wohingegen man bei einem kleinen Unternehmen dieses Problem häufig gar nicht SO hat, weil es einfach kleinere Strukturen sind und da meistens der Chef voll dahintersteht. Verstehe ich Sie richtig?

Hinsen

Ganz genau. Und wo gerade bei diesen kleineren und mittelständischen sozusagen das Thema Kommunikation als ja "läuft doch", nicht, „funktioniert doch bei uns“, in der Sache

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



schlichtweg vernachlässigt wird und das ist ein großer Fehler.

Geropp

Ja. Ja. Das kann ich mir gut vorstellen. Wenn man jetzt so einen heftigen Prozess als Unternehmen durchläuft, dann bekommt man ja normalerweise auch starken Gegenwind. Wie geht man mit diesen starken Widerständen am geschicktesten um? Also, worauf muss man wirklich achten, wenn es so eine Checkliste quasi gäbe, wie holt man die Mitarbeiter mit in das Boot soweit es geht? Also zumindestens hinsichtlich Akzeptanz. Und wann oder wie oder woran erkenne ich denn, dass ein Mitarbeiter, selbst bei großem Bemühen, nicht mit in das Boot geholt werden kann oder will?

Hinsen

Also zunächst einmal, Herr Geropp, ist es wohl so, dass Menschen Veränderungen IMMER bewerten, zumal die fremdverursachten. Also nicht die eigenen, „ich ziehe um“, sondern die, die von Unternehmensseite her auf mich zukommen. Die Varianten der Veränderungen nun sind hinlänglich bekannt. Es gibt durchaus immer wieder Mitarbeiter zu Beginn eines Veränderungsvorhabens, die diesem ausgesprochen positiv gegenüberstehen, nicht? Weil sie für das Unternehmen, vielleicht auch für sich selbst daraus Vorteile sehen. Das sind dann meistens Mitarbeiter, die sehr eng im Veränderungsprozess bereits sind, nicht? Also beispielsweise im Rahmen eines Veränderungsprojektes als Teilnehmer dort dabei sind. Wir bezeichnen diese Mitarbeiter auch als Promotoren. Dem gegenüber stehen die Kontrahenten. Das sind die, die sowohl persönlich, als auch unternehmensbezogen wenig bis gar keinen Sinn in diesen Veränderungsmaßnahmen sehen. Oft stürzen sich nun verantwortliche Führungskräfte im Change auf diese beiden Segmente. Auf die Promotoren, auf die Kontrahenten. Auf die Promotoren frei nach dem Motto "die müssen wir stützen, die müssen wir zu Meinungsbildnern machen". Auf die Kontrahenten, ja ganz platt gesprochen, "die müssen wir platt machen". Dabei sind die beiden offenen Segmente, die viel Interessanteren und sie machen aus meiner Sicht heraus auch den, ja, den Löwenanteil, zumindest bei Beginn oder zum Start eines Veränderungsvorganges aus. Das sind die

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Skeptiker, beziehungsweise die Zweifler. Die Skeptiker stehen dafür, dass sie eine sachlich-kritische Bewertung des Veränderungsvorhabens vornehmen. Also, um beim Beispiel mal zu bleiben, sind Menschen, sind Mitarbeiter, die da sagen "Mein Gott, das ist jetzt die zweite, die dritte Geschäftsprozessoptimierung innerhalb von zwei Jahren. Wie sollen wir denn da noch zu Ergebnissen kommen?" Dem gegenüber die Zweifler. Zweifler, die die Veränderung persönlich kritisch bewerten. Um im Beispiel einmal zu bleiben, sind dann Mitarbeiter, die da sagen "okay, erst kommt die Prozessoptimierung, dann kommen neue Aufgabenfelder, bin ich überhaupt noch in der Lage danach, diese von meiner Leistungsseite her abzudecken?" Diese Unterscheidung in Skeptiker, Zweifler, Promotoren, Kontrahenten ist SEHR, sehr hilfreich dann bei der weiteren kommunikativen Behandlung. Warum? Skeptiker wollen nur eins, nämlich Fakten. Wenn man denen mit bunten Power-Point-Folien oder ja mit, ja mit Beschwörungen im Sinne von "der Change wird wunderbar für alle sein", kommt, deren Skepsis wächst ins Unermessliche. Und im umgekehrten Fall, die Zweifler, also die da persönlich hadern mit der Veränderung. Wenn Sie denen mit Fakten kommen, Antwort darauf ist fast immer "jede Statistik ist gefälscht". Skeptiker wollen in ihrer Kommunikation die persönliche Überzeugung und das ist dann die große Stunde der Führungskommunikation, das heißt, der Menschen, der Führungskräfte, die eine hohe Reputation bei ihren Mitarbeitern genießen.

Geropp

Ja, das finde ich ein sehr schönes Modell, diese Vier. Ich kann mir auch vorstellen, dass es manchmal extrem schwer ist, überhaupt einen Kontrahenten überhaupt ins Boot holen zu können, aber wenn ich das natürlich hinkriege, Skeptiker und Zweifler, einige wenige zu überzeugen, die dann zu Befürwortern werden, dann habe ich da natürlich einen Riesenvorteil, weil das auf die anderen auch auswirkt, so würde ich das einschätzen, oder?

Hinsen

Ja. Ich habe da auch sehr viel selber in meiner Arbeit aus einer ganz anderen Disziplin gelernt, nämlich aus der Innovationsforschung. Also der Frage, wie setzen sich eigentlich

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



IDEEN durch? Wenn man erlaubt, an der Stelle empfehle ich UNBEDINGT einmal ein Buch für alle Menschen, die das Thema Change dort interessiert und die gar nicht einmal so sehr auf eine spezifische FACHLITERATUR dafür zurückgreifen wollen, das ist ein Buch von Gunter Dueck "Das Neue und seine Feinde" – wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen. Phantastisch aus der Brille eines Innovationsmanagers bei IBM geschrieben, der viele, viele Erfahrungen hat damit, warum sich bestimmte Dinge durchsetzen und andere eben nicht.

Geropp

Das ist hoch interessant. Das werde ich auch auf jeden Fall in die Show-Notes passen.

Hinsen

Vielleicht kriegen Sie den Gunter Dueck auch einmal vor das Mikrophon. Er ist eine faszinierende Persönlichkeit auch auf den Rednerbühnen dieser Republik.

Geropp

Ja. Ja. Ich habe ihn schon einmal gehört. Aber das Buch habe ich noch nicht gelesen. Das ist echt toll. Vielen Dank. Wenn wir jetzt über einen Change-Manager, wir haben ja vorhin gesagt, wir brauchen die Leute, die da auch wirklich daran sind und den Change als ihr Projekt sehen und daran ziehen, nicht nur Entscheidungsgremien. Welche Entscheidungskompetenzen muss so ein Change-Manager unbedingt erhalten, damit er gerade komplexe, unternehmensweite Veränderungen wirklich erfolgreich umsetzen kann?

Hinsen

Da sprechen Sie, Herr Geropp, einen GANZ, ganz kritischen Punkt an. Ich versteige mich zunächst einmal zu einer Aussage, die mir sozusagen als Bedingung ohne Widerspruch wichtig scheint, nämlich, dass Führungskräfte, die mit der Veränderungsarbeit betraut sind und dafür auch in die Ergebnis-Verantwortung treten, auch die entsprechende

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Entscheidungsbefugnis überhaupt bekommen. Schon da haben wir ein ganz, ganz großes Dilemma. Ich erlebe das immer wieder bei Projektleitern, die da für DINGE in die Verantwortung treten, was das Veränderungsvorhaben angeht, Umsetzungsthema beispielsweise, für die sie überhaupt keine Entscheidungsbefugnisse haben. Ein zweites Feld, wo mir das besonders auffällt, ist bei der begleitenden Veränderungskommunikation. Dafür wird auch immer wieder die Funktion „interne Kommunikation“ benutzt. Nicht? Also Menschen, die im Bereich der Unternehmenskommunikation für das Thema oder für das Aufgabenfeld "interne Kommunikation" zuständig sind. Diese treten dann in eine Verantwortung, die weit, weit weg ist von den damit verbundenen, notwendigen Entscheidungsbefugnissen. Nicht? Also die werden zum Teil nicht einmal in die Details des Veränderungsvorhabens überhaupt eingebunden.

Geropp

Ja. Und dann geht das schief. Das kann ich mir vorstellen. Jetzt verstehe ich, was Sie meinen. Die Entscheidungskompetenz ist eigentlich gar nicht der Punkt. Ich glaube, es ist das Entscheidende, dass derjenige wirklich die Unterstützung von ganz oben hat. Das heißt, wenn ein Vorstand oder wenn die Geschäftsführung im Change nach vorne bringen will und dafür einen Change-Manager einsetzt und dem dann nachher in den Rücken fällt, hat er keine Chance etwas zu bewegen.

Hinsen

Ja, also auf dieses Thema brauchen wir, glaube ich, gar nicht vertieft einzusteigen. Nicht? Also dieses MITTRAGEN durch, ich sage ganz bewusst, gar nicht einmal eine Einzelperson allein, also nicht allein durch einen Geschäftsführer, sondern zumindest durch das Management-BOARD in der Sache ist wirklich unabdingbar und es wird zur Karikatur dann, wenn hier ein Change-Manager eine Einzelperson oder zwei oder drei davon auch eingesetzt werden und diese sozusagen im luftleeren Raum hier versuchen sollen, diese Veränderungen durchzubringen. Also wird zur Karikatur.

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Geropp

Mein Eindruck ist vor allem, in großen Unternehmen scheint mir das manchmal so zu sein, dass sehr viel, sehr schnell umgesetzt werden muss und ein Vorstand sieht das jetzt noch als sehr wichtig an und nach drei Monaten hat er wieder andere Felder. Und dann ist derjenige, der sich da vorher sehr engagiert hat, der ist eigentlich, hat keine Möglichkeit wirklich erfolgreich zu sein.

Hinsen

Ja. Das ist in der Tat beobachtbar. Für viele Menschen in den Chef-Etagen dieser Welt ist der Change erledigt am grünen Tisch, nicht? Er ist sozusagen als Strategie entworfen und dann beginnt das nächste Projekt. Das ist ein großer und wichtiger, na ich sage einmal, ein bedeutsamer Punkt der Begleitung auch durch uns Berater, immer wieder auch die Top-Führungskräfte darauf aufmerksam zu machen, dass in ihren Köpfen oder auf dem Reißbrett dieser Change zwar da, aber längst noch nicht realisiert und diese deswegen und entsprechend auch gefordert sind.

Geropp

Als letzte Frage, Herr Hinsen, würde ich gerne auf die andere Seite einmal wechseln. Also jetzt nicht in der Geschäftsführung oder bei dem Change-Agent oder dem Change-Manager, sondern die Leute, die sich jetzt in einer solchen Umbruchsituation auf einmal sehen, ob das Führungskraft oder Mitarbeiter ist, was ist da Ihr wichtigster Tipp für so jemanden, der sieht, "oh Gott, bei uns gibt es eine große Veränderung." Wie sollten die an so etwas herangehen? Wie geht man damit am besten, um als Führungskraft wie auch als Mitarbeiter?

Hinsen

Ja ich konzentriere mich gerne und zunächst einmal auf die Führungskraft, weil diese nun halt immer wieder Partner für MEINE Beratungssituationen darstellt.

Change Management

Interview mit Ulrich Hinsen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast093>



Geropp

Ja.

Hinsen

Da ist der Hinweis ein, ich hoffe doch, sehr deutlicher, nämlich "prüft erst einmal selber, wo ihr euch in der BewertungsSKALA in Bezug auf das Veränderungsvorhaben selber seht? Seid ihr Promotoren in der Sache? Seid ihr Skeptiker? Seid ihr Zweifler? Seid ihr gar, ja, in einer Kontrahenten-Rolle?" Warum ist das so wichtig dieser Hinweis, dieser Tipp, die Art und Weise wie ich selber als Führungskraft das Veränderungsvorhaben BEWERTE, hat MASSIVEN Einfluss auf die Art und Weise, wie ich die Veränderung kommuniziere und zwar gegenüber meinen eigenen Leuten.

Geropp

Ja. Das ist ein sehr guter Tipp, denke ich. Das ist auch sehr entscheidend. Ja. Herr Hinsen, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch. Das war sehr erhellend, viele Sachen, vor allem die Geschichte mit der Akzeptanz, der Toleranz und der Identifikation bei solchen Projekten fand ich sehr gut. Herzlichen Dank.

Hinsen

Ich danke Ihnen. War ein klasse Gespräch. Herzlichen Dank, Herr Geropp.