



# Zeitenwende für Personaler

Sich orientieren heißt, „die richtige Richtung finden, sich zurechtfinden“, klärt der Duden auf. Was könnte für Unternehmen in diesen unwägbareren Zeiten wichtiger sein? Und welche Rolle spielt HR dabei? Wir haben fünf erfahrene Change Manager nach ihren Einschätzungen gefragt.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Der Orient ist die Richtung, in der die Sonne aufgeht. Wer sich orientieren will, richtet sich also nach ihr aus. Zugeben, der Vergleich hinkt ein wenig. Die Sonne ist berechenbar, geht in schöner Verlässlichkeit auf und unter, und das wird aller Voraussicht nach auch morgen und in fünf Jahren so sein. In der Welt der Unternehmen zählen ganz andere Zeithorizonte, und beständig ist in ihr nur der Wandel. Da kann ein unverstellter Blick von außen zwar keine Wunder bewirken, aber doch Orientierung geben. Change Manager sind also im besten Fall Lotsen, die Unsicherhei-

ten benennen, durch diese hindurchführen, Wege aus ihnen heraus zeigen und Veränderungen konstruktiv begleiten. Der Wandel ist ihr Geschäft. Sie sprechen aus der Erfahrung vieler begleiteter Change-Projekte, die ein einzelnes Unternehmen nicht hat, nicht haben kann.

## Hilfe von außen gegen Leidensdruck

Am Round Table zum Thema Change Management haben fünf Experten Platz genommen, die die Sorgen und Nöte der Organisationen kennen. „Momentan sehen wir den Trend, dass das Thema Digitalisierung langsam richtig aufschlägt – bei allen Unternehmen, über alle Branchen hinweg“, sagt Dr. Ursula Bohn, Senior Manager Strategy & Transformation bei Capgemini Consulting. Die Digitalisierung sei ein Wachstumsmotor, der starke Nachfrage generiere. Als Hauptgrund dafür, Externe mit ins Boot zu holen, werde die Notwendigkeit zur Reorganisation genannt. Thomas Boysen, Managing Consultant bei der Comteam AG, sieht vor allem einen großen Leidensdruck als Auslöser, Hilfe von außen in Anspruch zu nehmen: „Was wir



Cliff Lehnen, Chefredakteur, und Erwin Sticking, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierten im Doppel den diesjährigen Round Table.

häufig erleben, ist, dass durch Themen wie Regulatorik, Globalisierung oder Digitalisierung ganze Geschäftsmodelle bröseln.“ Das habe Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Ein Eindruck, den Promerit-Vorstand Dr. Daniel Tasch bestätigt: „Da, wo der Schmerz am größten ist, ist auch die Bereitschaft vorhanden, massiv zu investieren.“ Vielfach sei es mittlerweile auch der Mittelstand, der die Dienste von Change-Management-Beratern in Anspruch nehme. „Meistens steht ein neues Governance-Modell dahinter, eine neue Struktur oder eine neue Strategie.“ Das gehe weit über die Entwicklung neuer Unternehmenswerte oder Führungsleitlinien, kurz: „netter Kulturprojekte“, hinaus.

## Kein Change ohne Kulturwandel

Apropos Kultur: „Für mich waren Kulturprojekte immer Teufelszeug“, wirft Claudia Schmidt, Mitglied der Geschäftsleitung von Mutaree, ein. „Kulturprojekte fangen oft mit großem Getöse an und hören dann irgendwann auf, aber keiner kann mehr sagen, wann das genau gewesen ist.“ Den Ansatz, zunächst konkrete Gründe zu suchen, warum sich eine Organisation anpassen muss, und daraus neue Formen der Zusammenarbeit, der Kultur zu entwickeln, findet sie wesentlich charmanter: „Dann habe ich auch einen Aufhänger für die Kultur, weil sie einem Ziel dient. Eine Beobachtung, die sie dabei gemacht hat, ist, dass die Impulsgeber weniger aus der HR-Abteilung kommen. Heute sind es auch CEOs, CFOs oder die IT, da die Entwicklung sehr viel stärker businessgetrieben ist. Zum Teil seien es auch die refinanzierenden Banken, die das Bewusstsein schärfen, indem sie im schlimmsten Fall damit drohen, den Geldhahn abzudrehen – gerade beim strauchelnden Mittelstand.“

„Die Kultur war auch früher schon relevant für die Strategie“, glaubt Ursula Bohn. Aber heute werde der Zusammenhang schlicht eklatant sichtbar. Fragen etwa, wie die Digitalisierung überhaupt anzugehen sei, was das für die Unternehmenskultur und die Art zu führen heiße: „Das sind alle Aspekte, die man zusammendenken muss.“ Das „Was“ hätten viele Unternehmen schon für sich definiert, beim „Wie“ seien sie jedoch oftmals auf Hilfe angewiesen.

## Starke Personaler gefragt

Welche Rolle spielt HR dabei? Nicht immer eine glückliche, weiß Frank Wippermann zu berichten. Der Mitinhaber und Geschäftsführer der Flow Consulting berichtet von mehrjährigen Projekten, in denen es „um die Wurst geht“, die Belegschaft aufgewühlt ist und in denen „ich HR bis zum heutigen Tag kaum gesehen habe“. Die starken Personaler, das seien die, die die gesamte Organisation als „ihr Ding“ sehen und ihren Verantwortungsbereich abste-



„Change ist nicht gleich Kommunikation. Aber Kommunikation zu managen, das ist sehr wohl eine essenzielle Change-Aufgabe geworden.“

Dr. Ursula Bohn, Senior Manager Strategy & Transformation, Capgemini Consulting



„HR muss bereit sein, Dinge neu zu denken, etwas auszuprobieren, vielleicht auch, etwas falsch zu machen und daraus zu lernen.“

Thomas Boysen, Managing Consultant, ComTeam AG

cken: „Alles, was mit Transformation zu tun hat, geht über meinen Schreibtisch.“

Leichter gesagt als getan – zumal, wenn die Geschäftsführung das nicht hören oder davon nichts wissen will. Hört man den Change-Experten zu, scheint es fast so, als ob die Personaler vor einem Scheideweg stehen: hopp oder top. Jetzt ist die Zeit, sich zu positionieren. „Business-Know-how sollten sie haben, sie sollten das Geschäft ihrer Company verstehen“, fordert Claudia Schmidt. „Dann sind sie auch auf Augenhöhe mit den Leuten, die sie eigentlich begleiten sollen.“ Klingt nach einer Selbstverständlichkeit, ist es aber nicht. Viele von ihnen hätten als Referent angefangen, sich hochgedient, Rekrutierung gemacht – seien aber immer in ihrer Säule des Organigramms geblieben: „Viele haben nie das Geschäft gemacht, das an der Basis gemacht wird.“ Auch Tasch, der früher selbst als Personalleiter gearbeitet hat, hat eine eindeutige Meinung zum Thema: „HR muss einen neuen Job machen. Und der muss exzellent gemacht werden.“ Wer mit den Großen, sprich der Geschäftsführung, am Tisch sitzen wolle, müsse vernünftig Ressourcen einfordern, eine wirksame Change-Architektur konzipieren, ob mit Internen oder Externen – und am Ende auch liefern. „Ich muss Verantwortung dafür übernehmen, dass es umgesetzt wird.“ Als Personaler ein Enabler zu sein, reiche ihm nicht – er soll Gestalter sein. Der Einsatz wird

„Ich muss den Mut, den Willen haben, das Risiko einzugehen, etwas signifikant anders als in der Vergangenheit zu machen.“

Claudia Schmidt, Mitglied der Geschäftsleitung, Mutaree



belohnt: Mehr und mehr Unternehmen messen einer solchen Funktion, die einen sichtbaren Mehrwert für die Organisation bringt, einen hohen Stellenwert mit entsprechender Ausstattung bei.

### HR als Katalysator und Inkubator

Die Fäden in der Hand halten, den Blick für das Ganze haben, mittel- bis langfristige Strategien entwickeln – darin sieht Bohn Potenzial für HR: „Die Digitalisierung, die Veränderung der Anforderungen, das ist ihr Job, da müssen die Personaler ran.“ Die Führungskräfte-Leitlinien, das Befähigungssystem, individualisierte Weiterbildungswege – Faktoren wie diese würden noch wichtiger als bisher, und seien die ureigenste Aufgabe der Personaler. „Sie haben gerade viele Hebel in der Hand, etwas in der Organisation zu gestalten. In der Praxis spüre ich davon aber sehr, sehr wenig.“ Das bedeute nicht, dass HRler die besseren Change Manager sein sollen. „Die Personaler sollen die besseren Personaler sein und die HR-Prozesse in Richtung Digitalisierung mitdenken.“

„Bei solchen Veränderungsprozessen geht es um drei Dimensionen: die strategische, die strukturelle und die kulturelle“, fasst Thomas Boysen zusammen. Wenn sich die Personaler lediglich auf den kulturellen Aspekt reduzieren ließen, dann würden sie zu kurz springen. Sie müssten Struktur, Strategie und Kultur gleichzeitig bespielen können, um gefragt zu sein. In der gesamten Organisation, wohl gemerkt: „Wenn ich es als Unternehmen schaffe, diesen Job attraktiv, gut und nachgefragt zu machen, dann kann ich meine HRler in drei oder fünf Jahren im Geschäft positionieren. Dann ist HR ein Katalysator, ein Inkubator, um weiter Karriere im Unternehmen zu machen.“

Frank Wippermann hat im vergangenen Jahr mit einem Kunden ein Businessmodell für die HR-Abteilung entworfen. Das Alleinstellungsmerkmal von Controlling sei, nach innen, außen und in Bezug auf die Zahlen gut vernetzt zu sein. Im Einkauf zähle vor allem die Beziehung zu den Lie-

feranten. „Bei HR muss es sein: Wir sind die einzigen in dieser Organisation, die nach innen und nach außen in Bezug auf das Thema Person, Mitarbeiter und Mensch vernetzt sind. Das ist unser Know-how, das wir einbringen.“ Dieses Nutzenversprechen von HR, der professionelle Ansprechpartner für alle zu sein, werde immer stärker: „Eine HR, die sich auf Kommunikation reduzieren lässt, hat verloren – nicht nur im Change-Bereich.“

### Historische Chance zur Mitgestaltung nutzen

Im Wertbeitrag von HR sieht auch die Mutaree-Geschäftsführerin Schmidt ein Problem: „Ich glaube, der ist ganz häufig nicht wiederzufinden.“ Dieses Thema treibe andere Einheiten stark und auch Personaler müssten sich ihm stellen. „Wenn ich keinen Nutzen liefere, dann werde ich irgendwann outgesourct“, skizziert sie eine mögliche Alternative. Es gelte, Stakeholder-orientiert zu argumentieren. Mit einem Kuschelkurs bringe man vielleicht den einen oder anderen Mitarbeiter auf seine Seite. „Aber damit kriege ich die Entscheider nicht mit eingebunden.“ Helfen könne ihnen dabei aber kein anderer: „Ich muss den Mut, den Willen haben, das Risiko einzugehen, etwas signifikant anders als in der Vergangenheit zu machen.“ Gute Beispiele aus der Praxis könnten ihnen da eher helfen als theoretische Modelle.

Daniel Tasch sieht allerdings, dass sich hier schon einiges verändert hat. In zahlreichen Unternehmen sei eine neue Generation von HRlern am Start, die gut ausgebildet sind, das Geschäft verstehen, den Dreiklang aus Strategie, Struktur und Kultur verstehen, weil sie im Thema sind. Sie forderten für sich einen Bereich in der Wertschöpfungskette, den sie professionalisieren. Für Change Manager sind solche Menschen ein Segen: „Wenn ich jemanden am Tisch habe, der so arbeitet, so ausgebildet ist und so wirkt, dann ist das ein tolles Asset.“ HRlern biete sich derzeit eine historische Chance, den Wandel zu gestalten und sich entsprechend im Unternehmen zu positionieren – auch zusammen mit externen Change-Management-Beratern. Irgendwann schließe sich das Zeitfenster. Dann wird ausgelagert, und die Führungskräfte übernehmen die Aufgabe selbst.

### Die Stetigkeit des Wandels

Ein Problembewusstsein haben die Unternehmen längst entwickelt, die großen wie die kleinen, berichten die Experten aus ihrer alltäglichen Praxis. Sie werden sowohl von Konzernen als auch vom Mittelstand gebucht, und das sehr viel früher als in den vergangenen Jahren. Damals seien Veränderungsprozesse erst aufgefallen, wenn es soziale Verwerfungen gab, so Thomas Boysen. Dann hat HR nach Unter-

stützung gesucht. „Heute wird schon gerufen, wenn es noch nicht geknirscht hat. Wenn Strategien entwickelt werden müssen, wenn Erfolgsmodelle infrage gestellt werden.“ Das komplexe Zusammenspiel zwischen Strategie, Struktur und Kultur werde auch von der Geschäftsführung erkannt. Sie schaltet früher – und vor allen Dingen selbst – Change-Berater ein, sie ist Treiber der Entwicklung. HR komme erst ins Spiel, wenn sich die Frage stellt, wie die neuen Prozesse aufgebaut werden. Das Bewusstsein hat sich auch in einem weiteren Aspekt gewandelt. Und zwar dem, dass der Wandel irgendwann einmal abgehakt sein und zu den Akten gelegt werden könnte. Die Frage nach dem Zeitpunkt, an dem die Change-Berater wieder aussteigen, kann daher kaum eindeutig beantwortet werden. „Unsere Erfahrung ist, dass die Begleitung am Anfang deutlich intensiver ist“, sagt Claudia Schmidt. Je nach Reifegrad der Organisation steige Mutaree mitunter auch während der Laufzeit eines Projektes aus – nämlich dann, wenn das Unternehmen eine neue Orientierung bekommen hat und weiß, was es zu tun hat. Die Sehnsucht der Geschäftsführer oder der Mitarbeiter, einen Strich unter Dinge zu ziehen, Projekte für beendet zu erklären, kann die Beraterin durchaus nachvollziehen. Der Stetigkeit des Wandels widerspricht das nicht: Man könne eine Kampagne beispielsweise in kleinere Teile schneiden, die für sich beendet werden, um zwischendurch Erfolgserlebnisse zu haben.

### Viele Projekte führen zum Change

„Heute ist es eher so, dass nicht Maßnahmen abgehakt werden, sondern dass Wirkungen überprüft werden“, pflichtet Thomas Boysen ihr bei. Das habe massive Auswirkungen auf die Frage, wann die Berater sich ausklinken. „Nach unserem Verständnis ist ein Projekt in einem Change-Prozess nur ein ganz kleiner Bestandteil. Wenn so ein Projekt abgeliefert und über den Zaun zu den Führungskräften geworfen worden ist, dann geht es erst richtig los.“ Dann müsse validiert, Nachhaltigkeit produziert werden. Entscheidend ist aus seiner Sicht nicht mehr das Ende des Projektes, sondern das Erreichen der neuen umgesetzten Wirklichkeit.

Sowohl als auch, sagt Ursula Bohn, die Beraterin von Capgemini: „Das Kontinuum des Wandels wird viel stärker betont als noch vor fünf, sechs Jahren. Das absolute Ziel war früher oft, so schnell wie möglich wieder Ruhe in den Karton zu bringen. Diese Denke wurde mittlerweile ad acta gelegt.“ Die Kunst sei es, die Komplexität wieder zu reduzieren. Viel Energie werde in Veränderungsprojekte investiert, um eine Change-Story aufzubauen: die verschiedenen Initiativen in einen Sinnzusammenhang zu bringen, sie den Mitarbeitern erklärbar zu machen. Dieser Aufwand sei eindeutig größer geworden.

„Wir verwenden im Bereich des Change Managements mittlerweile ungern den Begriff des Projektes, weil wir nie wissen, wie das die Organisation sieht: Ist jetzt der gesamte Change das Projekt? Oder besteht das Change-Vorhaben aus 17 verschiedenen Projekten?“, berichtet Frank Wippermann. Stattdessen würden Themen- und Maßnahmenpakete angegangen und abgeschlossen. Die hätten unterschiedliche Dauer und Größen, aber der Change ist damit nicht abgeschlossen. „Das liegt meines Erachtens maßgeblich daran, dass sowohl die Personal- als auch die Fachverantwortlichen immer stärker beide Seiten von Change sehen: Die eine Seite ist die Strategie, das Geschäftsmodell, die Reorganisation. Damit ist untrennbar die zweite Seite verbunden, nämlich eine andere Art und Weise des Umgangs mit Lieferanten, mit Kunden, mit Beschäftigten, mit Führungskräften und den Abteilungen untereinander. Es ist ein rollierender Change, der aus definierten, abgeschlossenen Arbeitsprojekten besteht.“

### Kommunikation ist nicht alles

Eine große Rolle spielt dabei die Kommunikation, das ist im Geschäftsleben nicht anders als im Alltag. Thomas Boysen von Comteam: „Da kriege ich Schnappatmung.“ Zu häufig werde der Versuch unternommen, Change über reine Kommunikation zu erzielen. Es gehe bei diesem Thema aber vielmehr darum, in der Organisation etwas für die Change-Bereitschaft und die Change-Fähigkeit zu bewirken. Auch das sei eine Aufgabe von HR: „Wir müssen bereit sein, Dinge neu zu denken, etwas auszuprobieren, vielleicht auch etwas falsch zu machen und daraus zu lernen.“ Das könne man nur bedingt in Workshops lernen oder vermitteln. Stattdessen ist eine Kulturveränderung gefragt. Das sind Spielfelder des HR-Bereichs. Und wehe jemand sagt, man müsse die Menschen mitnehmen: „Auch da kriege ich Schnappatmung. Nein, wir müssen die Leute einladen, mitzugehen. Wir müssen Kontexte schaffen, in die sie rein gehen können. Dann müssen wir nicht ständig an den Leuten zerrén.“

Kommunikation im Change-Prozess ist trivial und herausfordernd zugleich, findet Daniel Tasch von Promerit. Immer noch kämen CEOs zu ihm mit der Aufforderung: „Kommunizieren Sie das mal bitte.“ Die Burg mit dem Herold, der etwas von oben herunterruft, gehört in Zeiten des Internets und der sozialen Medien aber der Vergangenheit an. Kommunikation brauche einen professionellen Berater an der Seite, der die verschiedenen Facetten der Kommunikation beherrsche. Hinzu kommt: „Für mich ist moderne, agile Organisationsentwicklung heute angebotsorientiert. Wir haben mündigere Führungskräfte und Mitarbeiter, und ich stelle fest, dass die Belegschaft deutlich erwachse-

„Wenn ich einen Personaler am Tisch habe, der gut arbeitet, gut ausgebildet ist und gut wirkt, dann ist das ein tolles Asset.“

Dr. Daniel Tasch, Vorstand, Promerit



„Widerstand erlebe ich vor allem dann in Change-Projekten, wenn diese top-down vorgegeben werden, wenn die Beteiligung an ihnen nur eine scheinbar gestaltende Möglichkeit ist.“

Frank Wippermann, Mitinhaber und Geschäftsführer, flow consulting



ner wahrgenommen wird.“ Es müssten Wahlmöglichkeiten präsentiert werden.

Kommunikation bekommt eine ganz andere Relevanz, weil die Organisationen offener geworden sind, nicht mehr in abgeschlossenen Räumen agieren, aus denen nichts nach außen dringt. Das hat Ursula Bohn von Capgemini auch im eigenen Tagesgeschäft beobachtet. Die Nachfrage, auch die externe Kommunikation von Change-Beratern durchführen zu lassen, sei größer geworden. „Kunden und Geschäftspartner sind heute Teile des Ökosystems Unternehmen, die genauso mitgedacht werden müssen. Change ist nicht gleich Kommunikation, aber diese Form von Kommunikation zu managen, ist sehr wohl eine essenzielle Change-Aufgabe geworden.“

### Berater werden kritisch beäugt

Dass Veränderungen verunsichern, kann man niemandem übelnehmen – erst recht, wenn damit liebgewonnene Routinen aufgegeben werden müssen oder sogar der eigene Arbeitsplatz in Gefahr gerät. Daniel Tasch hat die Erfahrung gemacht, dass Change-Management-Berater nicht per se als bedrohlich angesehen werden, im Gegenteil. „Man erhält Dankbarkeit und auch ein bisschen positive

Rückkopplung. Wenn der Rationalisierungsberater kommt und 20 Prozent Headcount Cut verlangt, ist das häufig eine ganz andere Gesprächsgrundlage. Wenn aber der Strategieberater kommt, hat er eine Strategie entwickelt. „Ich erlebe zu häufig, dass die Firma nicht sagt: ‚Das ist meine Strategie‘, sondern: ‚Das ist die Strategie des‘ – und dann wird der Firmenname des Beraters genannt. Aus Sicht des Change Managements eine Katastrophe. Da müssen wir ansetzen.“ Ähnliche Situation kommen auch Ursula Bohn bekannt vor: „Wir werden manchmal mit dem Spruch gerufen: ‚Macht mal Change für uns.‘ Wir sagen dann: ‚Nein, wir machen Change mit euch.‘“ Dass die Führungskräfte so tief ins Tagesgeschäft verstrickt sind, dass sie gar nicht beansprucht werden dürfen, lässt sie nicht gelten: „Gerade sie sind es, die den Change mit vorantreiben müssen, die vorne stehen müssen. Wir unterstützen natürlich, aber erstmal muss ein Bewusstsein geschaffen werden, dass Wandel und der Umgang mit ihm eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft ist.“ Der Job des Change-Beraters ist also nicht nur positiv besetzt. Manchmal müsse man den Schulterchluss mit den Cost Cuttern üben, und dann könne der Change auch nicht schön geredet werden, konstatiert Schmidt ehrlich: „Für die, die gehen, ist das keine große Freude.“ Die Frage sei aber, wie das Thema gestaltet werde. Wer 20 Prozent abbauen will, wisse das vorher – und könne sich sehr genau überlegen, wie er mit den Menschen, die er irgendwann mal eingestellt hat, umgeht. Hier schließt sich der Kreis zur Kommunikation. Wer das Unternehmen verlässt, wird draußen auch über die Art und Weise des Umgangs ihm sprechen. Und intern beobachteten die Beschäftigten ebenfalls sehr genau, wie mit ihren Kollegen umgegangen wird. „Wir raten unseren Auftraggebern immer, vor allem auch in der Kommunikation nach innen, in der Change-Story, nicht nur zu sagen, was verändert werden soll, sondern auch ganz bewusst zu sagen, welche Routinen, Regeln oder Muster verlässlich bleiben – weil das eine Orientierung gibt“, sagt Flow-Geschäftsführer Frank Wippermann.

### Change Management als Kontakt- und Ausdauersport

Die Aufgaben der Personaler und der Kommunikation sind damit umrissen. Aber wo genau setzen dann die Change-Manager und externen Berater an? „Wir unterstützen Führungskräfte bei ihrem Veränderungsjob“, nennt Wippermann einen Aspekt. Oft erhielten sie den expliziten Auftrag, ihren externen Blick auf das Unternehmen zu richten – verbunden mit ihren Erfahrungen mit anderen Organisationen, auch aus anderen Branchen. „Das wird immer mehr gewünscht.“ Später sei Unterstützung und Fokussierung gefragt, aber in der ersten Phase gehe es darum, auf Dinge aufmerksam zu machen.

„Als externer Change-Management-Berater darf ich ruhig aussprechen: Ja, es wird Widerstand geben“, bestätigt Promerit-Vorstand Tasch. Häufig erlebe er Geschäftsführer oder CEOs, die das mit einem souveränen Handstreich zur Seite wischen wollen und sagen: „Das kriegen wir schon hin.“ Seine Rolle sieht er auch darin, diesem Widerstand Raum zu geben, damit er später konstruktiviert werden kann. Change Management sei ein Kontaktsport, die Führungskräfte müssten in die kritische, persönliche Auseinandersetzung jenseits aller Digitalisierung, sie müssen sich auf eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht einlassen. Change Management sei gleichzeitig ein Ausdauersport, bei dem man durchhalten und seine Kräfte gut einteilen müsse – und es ist ein Mannschaftssport. Team und Laufwege müssen erkannt, Spieltaktiken miteinander vereinbart werden. „Diese Analogien aus dem Sport sorgen erst einmal für Erstaunen und Nachdenken, manchmal geht es aber auch sehr schnell“, spricht er aus Erfahrung. Manche Dinge müssten einfach einmal ausgesprochen werden. Der Engländer sagt dazu: „Stating the obvious.“ Das Offensichtliche – die Schwierigkeiten, die Unsicherheiten, sie müssten beim Namen genannt werden.

„Widerstand erlebe ich vor allem dann in Change-Projekten, wenn diese top-down vorgegeben werden, wenn die Beteiligung an Change-Projekten nur eine scheinbar gestaltende Möglichkeit ist“, berichtet Wippermann. Würde die Veränderung tatsächlich von oben entschieden und durchgesetzt, könnten Change-Berater maximal Pflaster verteilen. Widerstand entstehe aber auch, wenn die Gestaltung des Wandels nicht vernünftig moderiert wird. Hier können Berater aktiv werden, indem sie diese Moderation übernehmen. Sie haben keine Aktien im Spiel, können die Möglichkeiten gemeinsam eruieren: „Wenn das gut gemacht wird, dann finden der Unmut, der Ärger oder die Gegenargumente schon Gehör, bevor Widerstand ausbricht.“

### Alle haben die gleiche Verantwortung

Widerstand gibt es immer, ist Claudia Schmidt überzeugt. Change-Berater müssten aber darauf achten, keinen zusätzlichen zu produzieren. Ein großes Beteiligungskonzept etwa, bei dem es gar nichts zum Beteiligten gibt, ist kontraproduktiv. Wichtig sei, klar mitzuteilen, wo die Beschäftigten mitreden können – und wo nicht. Widerstand kann sich aber auch bei den Führungskräften der mittleren Ebene regen. Sie sollen den Veränderungsprozess vorantreiben, aber auch das Tagesgeschäft stemmen. Bei gleichbleibenden Ressourcen ist dann mit Produktivitätsrückgängen zu rechnen, die Umsatzziele sind nur noch schwer oder gar nicht mehr zu erreichen: „Dann braucht man sich nicht wundern, wenn die Mannschaft rebelliert.“ Ihr Rat: mutiger werden. Sie müssten der Führungsebene kommunizieren, was möglich ist und was nicht, ihrem Team aber gleichzeitig Orientierung vermitteln.

Thomas Boysen hat ähnliche Erfahrungen gemacht: „Ich erlebe in der Change-Arbeit häufig weniger Widerstand, sondern eine Lücke zwischen den Führungskräften auf den unteren und den oberen Ebenen.“ Zwischen der zweiten und dritten Ebene sei oftmals eine große Übertragungslücke, weil die unteren den Wandel treiben sollen, aber dann mit dem Tagesgeschäft in die Bredouille kommen, nicht zuletzt weil die oberen erst einmal abwarten. Diese verstünden sich als die Change Manager, die anderen müssen führen im Wandel. „So funktioniert das aber nicht. Alle müssen beides machen.“

Unternehmen haben gar keine andere Wahl, als sich mit der Digitalisierung, der Globalisierung und weiteren Faktoren der Veränderung auseinanderzusetzen. Viel zu oft aber ist Wandel in Deutschland negativ besetzt. „Bleibt alles anders“, hat Herbert Grönemeyer einmal gesungen. Darin heißt es: „Es gibt viel zu verlieren, du kannst nur gewinnen.“ ■

# Change in Action

Change-Management-Ausbildung

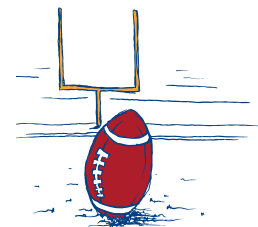


Diese besonders praxisorientierte Ausbildung qualifiziert in der Arbeit mit Gruppen, fördert die Persönlichkeitsentwicklung, stärkt die Kompetenz in der Entwicklung von Change-Architekturen und der Bearbeitung von Komplexität.

Wir verbinden Fachwissen und Theorie mit praktischen Erfahrungen aus vielen Veränderungsprozessen mit und bei unseren Kunden und ermöglichen ihnen mit unseren Live-Projekten viele umsetzbare Erlebnisse.

### Fakten

- Start: 06.12.2017 – Dauer: 18 Monate
- 8 Module, 24 Seminartage
- noch freie Plätze
- Peergroups zwischen den Modulen
- in Action: Live-Projekte und Praxisfälle



Kick-off der 6. Staffel  
06.12.2017

JETZT ANMELDEN: [de.office@comteamgroup.com](mailto:de.office@comteamgroup.com)

ComTeam AG Academy + Consulting  
Kurzstraße 2–8 | 83703 Gmund  
T: 08022-96660 | [comteamgroup.com](http://comteamgroup.com)