Transkript zur Podcast-Folge „Change? Ja, bitte! Wie Change Management Transformationen erfolgreich macht“

Bitte beachten Sie: Das ist ein automatisch erstelltes Transkript. Der Text kann fehlerhaft sein.

Herzlich willkommen bei IT-Tacheles, dem Podcast der adesso SE rund um das Thema Software Engineering und verwandte Themen. Heute wieder mal verwandt. Es geht ums Thema Change Management. Ich freue mich über unsere zwei Gäste, nämlich einmal die Sissi-Christine Lorenz und den Florian Winnen, beides adesso Kollegen und -Kolleginnen. Am besten, ihr stellt euch jetzt mal selbst kurz vor, damit die Zuhörerinnen und Zuhörer wissen, mit wem wir es heute zu tun haben. Jetzt zeigen sie beide aufeinander. Sissi, fang du an.

Na gut. Hi, Sissi Lorenz, bin IT-Consultant bei adesso und im CC Change Management. Das heißt, ich beschäftige mich den lieben langen Tag damit, Veränderungen beim Kunden zu begleiten, bestmöglich.

Da sind die Kunden ganz verändert. Verrückt

Ja, das schaffen sie auch alleine, aber wir sorgen dafür, dass sie sich gut verändern und nachhaltig. Und genau, wie wir das machen, da sprechen wir dann heute zu.

Da kommen wir ja später nochmal drauf. Florian. Genau, Florian Winnen.

Ich leite das CC Change Management, welches als Themen-CC und überregional agiert. Genau, wir versuchen eben, alle unsere relevanten Projekte mit dieser Expertise und der fachlichen Begleitung entsprechend aufzuwerten und zum Erfolg zu führen.

Da sind wir ja gleich dabei, was die Expertise ist. Change Management ist ja immer schillernd, oder? Alles verändert sich am laufenden Meter, zuletzt immer schneller. Verändert sich auch von alleine, also auch ungemanagt. Deshalb die Party-Frage. Nachts um 12 auf der Party, eure Mit-Party-Gäste haben keinen Schimmer von dem, was Change Management ist und interessieren sich so halb dafür. Was ist es denn nu?

Na gut, wenn wir bei dem Kontext Party mal bleiben, könnte man das relativ simpel erklären. Wenn du dir jetzt vorstellst, dein Lieblings-Club verändert sich von heute auf morgen.

Das wollen wir nicht so abstrakt lassen, da können wir direkt BVB sagen, bevor das da durcheinander geht.

Der BVB verändert sich, das Stadion ist über Nacht umgebaut worden, du kommst da als Fan hin, weißt nicht mehr, wo der Eingang ist, weißt nicht mehr, wo die Sitzplätze sind, alles ist neu. Vielleicht ist der Rasen jetzt plötzlich auch rot und die Trikotfarbe ist nicht mehr gelb, wie man es gewohnt ist.

Jetzt wird es ja echt gefährlich.

Ja, da ist man dann betroffen, potenziell, als Fan. Und was wir machen, ist eben dafür zu sorgen, dass dann alle Beteiligten und Betroffenen, das heißt die Spieler wissen frühzeitig Bescheid, was passiert, die Fans wissen Bescheid, alle vom Organisationsteam wissen Bescheid, wo dann zukünftig der Eingang sein wird. Die werden dann in der Kommunikation mitgenommen, wir machen Pläne, damit sozusagen alle diese

Veränderungen mittragen und mitgehen können und vielleicht sogar noch begeistert sind, dass sich wirklich was verändert.

Das ist jetzt auch ein sehr grundlegender Wechsel, wenn wir schon bei Rasenfarben oder sogar Trikotfarben sind. Bei dem, was wir so bei adesso so tun, ist ja meistens ein bisschen näher an IT. Jetzt müssen wir dann doch auf Vorkenntnisse zurückgreifen. Und wir machen jetzt irgendein IT-Projekt. Natürlich, es leuchtet, glaube ich, jedem ein, jedes Projekt führt immer irgendwie zu Veränderungen. Trotzdem hat man, hätte ich jetzt zumindest so den Eindruck, nicht jede Art von Projekt und jedes Maß von Veränderungen erfordert gleich auch kontinuierliches, systematisches und methodisches Change-Management. Oder doch?

Vermutlich nicht jedes und nicht jedes in voller Ausprägung. Wichtig, glaube ich, und das ist das, was Sissi gerade gesagt hat, vermutlich gehört noch dazu, zu erklären, warum es überhaupt diese Veränderungen gibt. Das ist tatsächlich auch immer ein sehr initialer Stein, den wir da ein bisschen ins Rollen bringen, damit die Leute überhaupt verstehen, warum verändern wir denn überhaupt. Damit sie auch eine Begeisterung entwickeln, mitzugehen.

Warum ist immer gut. Wenn Leute verstehen, warum etwas passiert, leuchtet mir ein.

Es ist einfach persönlich viel einfacher, eine Veränderung mitzugehen, wenn man erklärt bekommt, warum man das entsprechend tut.

Und um zu ergänzen, auch wozu. Also wo kommt man her? Möchte man irgendein Problem abwenden oder möchte man irgendein Ziel erreichen? Das geht ja auch in beide Richtungen.

Ja, genau. Und zu deiner Frage zurück. Natürlich nicht jedes kleine und kleinste Projekt braucht vielleicht das volle Repertoire an Systematik und Maßnahmen, die es gibt. Aber gerade wir merken aktuell bei großen Projekten, sei es eine SAP-Einführung, eine M365-Einführung, also Dinge, wo sich auch über die IT-Transformationen, Organisationen verändern, zumindest den Teilen organisational verändern, braucht es einfach Leute, die eben zeigen, was ist die Veränderung, wie ändern sich Rollen, wie ändern sich Verantwortlichkeiten. Man befähigt Menschen dazu, man enabelt auch Führungskräfte, entsprechend ihre Teams zu befähigen und mitzunehmen. Darum geht es am Ende. Also es sind dann schon eher die größeren Projekte, die wir mit begleiten.

Also wenn wir sozio-technische Systeme in Angriff nehmen, also die, was mit Menschen zu tun haben, die durch Geschäftsprozesse oder Software-Systeme betroffen sind, dann ja. Und wir führen Druckertreiber ein, wir führen gar keine Druckertreiber ein. Aber dabei nicht, aber bei sozio-technischen Systemen schon.

Wir haben jetzt gerade ein ziemlich relevantes Projekt begleitet. Da ging es um eine Teams-Telefonie-Einführung. Ist technisch jetzt auch nicht sehr herausfordernd. Aber es ging einfach darum, dass sich die Arbeitsweise gänzlich verändert hat, weil es eben nicht mehr die klassische Vorzimmer-zu-Direktoren-Administration gab mit Telefonanlage und wer übernimmt welches Telefonat, sondern es ging darum, dass die Menschen das ab

sofort jetzt selber machen mussten. Sie mussten sich selber organisieren, wo werden Teams-Telefonate hingeleitet, wo werden sie entsprechend angenommen, wer vertritt sich Stell. Also da gibt es dann schon auch kleine, sehr vermeintlich sehr einfache Themen.

Da haben Leute schon eher Angst oder Sorge, dass sich irgendwas als nutzlos erweist, was wir sehr mühevoll gelernt haben und wo sie ihre Kompetenzprofile angesiedelt haben.

Und dein Druckertreiber-Beispiel, wenn das dazu führen würde, dass sich Arbeitsabläufe komplett verzögern und man zwei, drei Arbeitstage verliert, dann wäre ein Change Management vielleicht an der Stelle auch gar nicht so unsinnvoll.

Gut, also im Zweifel gucken wir mal drauf, ob wir Change Management nicht trotzdem mitmachen und die Anzahl der Projekte, bei denen man es braucht, ist auf den ersten Blick womöglich ein bisschen größer, als man denkt. Zweite und für mich wirklich entscheidende Frage, wie macht man es denn jetzt? Also ich sage euch gleich den Vorbehalt dazu, PowerPoint-Folien und Reden und Workshops wird mir noch nicht reichen. Wahrscheinlich gibt es doch ein bisschen mehr Methode. Oder kann ich, wenn ich jetzt in der wissenschaftlichen Literatur suche, oder in der Beraterliteratur ist ja eine andere Qualität, finde ich doch bestimmt jetzt 27 Methoden zum Change Management?

Ja, also es gibt sehr viele unterschiedliche Frameworks mittlerweile, die das beschreiben, wie es funktioniert. Grundlegend ist es so, dass man versucht Veränderungen in Phasen zu unterteilen, also dass man schaut, das ist so die Phase vor einer Veränderung, dann die Phase während der Veränderung und die Phase nach der Veränderung. Und all diese Phasen haben unterschiedliche Maßnahmen inne, beziehungsweise zur Folge. Wie macht man das? Eben einfach systematisch, also wirklich sich so Quality Gates einzubauen, ab wann kann ich in welche Phase der Veränderung einsteigen. Und eines der bekanntesten, ich sage mal eines von vielen, aber eines der bekanntesten Frameworks ist natürlich ADKAR.

Hab ich, glaube ich, schon mal gehört.

Genau, da kann man entsprechend sehr systematisch durchführen. Da gibt es auch sehr viele Checklisten, die man dafür einfach ausfüllen kann mit unterschiedlichen Zielgruppen gemeinsam, um die nächste Maßnahme zu ergreifen, um die dann nächste Phase entsprechend erfolgreicher oder initialer schon zu gestalten, sodass man da weiß, was zu tun ist.

Und ihr macht das nach ADKAR?

Unter anderem, ja. Unter anderem ist es tatsächlich auch ein Framework, das mittlerweile von Kunden viel gefragt wird, was die Zertifizierung angeht. Das heißt, wir schauen auch, dass unsere Leute eine entsprechende Zertifizierung bekommen. Wir machen es nicht immer in der Tiefe und im letzten Detail nach ADKAR, aber wir orientieren uns ein Stück weit an dem Framework.

Also man erfindet da nichts Neues, Eigenes an Methode oder sowas?

Nee, es gibt ja ganz viele Ansätze von, ich sage mal sehr groß, was Florian schon gesagt hat, drei Schritte vorbereiten, durchführen, abschließen.

Bis zu sieben Schritte.

Genau, bis hin zu deutlich mehr als fünf Schritte. Wahrscheinlich findet man auch noch irgendwie kleine Frameworks, die vielleicht auch bis zu 15 gehen. Aber wir haben halt festgestellt, einmal natürlich in der Diskussion miteinander, also unter uns Experten bei adesso und Expertinnen, dass das für uns gut funktioniert, gut adaptierbar ist, aber auch Kunden es einfach gut verstehen. Also Leute, die nichts mit Change Management zu tun haben.

Das ist ja wichtig, das kann ich mir gut vorstellen.

Fünf Buchstaben und was dahinter steht, das können sich Leute gut merken. ADKAR geht scheinbar gut im Kopf und das ist so eine gute Nachvollziehbarkeit. Und das System ist modular genug, dass man da eben schön sagen kann, wir passen das an. Was steht hinter den Buchstaben?

Was steht denn hinter den Buchstaben?

Guter Punkt, genau. Ist natürlich ein Akronym. Das A steht für Awareness, dann Desire, also erstmal Bewusstsein schaffen, dann den Wunsch vermitteln oder den Nutzen zu vermitteln hinter dem ganzen Veränderungsprozess. K für Knowledge, das heißt Wissen aufzubauen, warum es überhaupt wichtig ist zu verändern, wie die Veränderung vonstatten geht, wie das System vielleicht hinterher aussieht. Dann nochmal ein A, Ability, das heißt nicht nur das System zu kennen, sondern es auch anwenden zu können. Da redet man dann über Schulungsmaßnahmen und das R, Reinforcement, geht dann eben in die letzte Phase, das heißt den Change zu verankern, dass es eben auch ein nachhaltiger Prozess ist.

Und so ein Change Management, gerne nach ADKAR, in einem unserer Projekte oder eurer Projekte, wäre dann eine Begleitdisziplin, die mehr oder weniger über das ganze Projekt geht oder am hinteren Ende, aber schon kontinuierlich.

Genau, also ADKAR hat eigentlich, oder andere Frameworks genauso, sieht eigentlich vor, dass das Change Management eine eigene Disziplin ist, eine begleitende Disziplin, die aber sehr stark im Dreiklang arbeitet, gemeinsam mit Projektmanagement und dem Sponsor. Also Sponsoring ist meistens irgendwie die IT-Abteilung oder eben ein CEO, also irgendeine entscheidende Rolle im Unternehmen. Projektmanagement, die eigentliche Projektmanagementrolle des Projektes, des Veränderungsprojektes und das Change Management ist so die begleitende, ich sag mal, ein bisschen neutrale Rolle, die eben darauf schaut, dass wir auch alle Menschen, die am Ende ein System bedienen sollen, das im Zweifelsfall wollen und vor allem aber auch können. Und zwar in einer hohen Geschwindigkeit, das heißt, sie sollen sehr schnell ein System lernen können. Sie sollen es aber auch in einer hohen Qualität können, sodass das System auch die Vorteile bringt, die man sich davon erhofft. Und wie Sie es hier gerade schon gesagt haben oder

hat, soll es eben nachhaltig sein. Das heißt, man möchte nicht, dass hinterher neben einem SAP wieder Excel Listen entstehen, wieder Subsysteme entstehen.

Das passiert sowieso aussichtslos, oder?

Man versucht zumindest mal, das zu reduzieren, damit man eben, ich sag mal, die Qualität eines solchen IT-Systems entsprechend auch hebt.

Wir können nicht alle retten. Das sagen wir auch dem Kunden immer. Man verliert Menschen auf dem Prozess, die sich nicht verändern wollen. Das ist auch in Ordnung. Aber natürlich so viele wie möglich im Prozess mitzunehmen, das ist immer unser Ziel.

Jetzt stelle ich mir so eine Situation vor, der Vertrieb verkauft beim Kunden und es kommt immer die Situation, also er verkauft ein Projekt und kommt immer die Situation, Preis. Senkt mal die Tagessätze, tut er nicht, darf er nicht. Macht dann noch ein bisschen mehr Shoring, hat er wahrscheinlich schon ausgereizt. Und jetzt lässt er Sachen weg. Und wenn wir vorher gesagt haben, Change Management gehört dazu, ansonsten wird das bestimmt nicht schön im Projekt, dann kommt er jetzt auf die Idee zu sagen, naja, Change Management, lassen wir weg.

Macht der Projektleiter mit.

Macht der Projektleiter mit, oder genau. Testen können wir nicht ganz weglassen, aber Change Management, komm, das lassen wir weg. Kennt er das? Ja, kennt ihr das, bestimmt.

Die Situation ist so, sie war schlimmer tatsächlich, es ändert sich mittlerweile. Wir erkennen die Tendenz, dass es immer mehr Bewusstsein für Change Management gibt, weil wir auch feststellen, dass die Veränderungen deutlich mehr werden in solchen Organisationen. Also es ist nicht mehr nur ein IT-System, sondern es ist eben ganz vieles, was hinzukommt und da sind die Leute in den Organisationen mittlerweile einfach überfordert. Sie merken aufgrund gescheiterter Transformationen, und gescheitert heißt in dem Fall nicht, dass es gar nicht funktioniert hat, sondern es einfach deutlich länger und teurer war, dass auch eine extreme Müdigkeit in den Organisationen stattfindet. Also die wollen da nicht noch ein neues System und noch ein neues System und jetzt verändern wir schon wieder was. Und dementsprechend merken wir schon, dass eine gewisse Awareness da ist, diese Veränderung und vor allem diese Veränderungsbereitschaft in dem Unternehmen zu erzeugen. Und wir wollen eigentlich nie in ein Projekt reingehen und so sagen, wenn wir rausgehen, haben wir unseren Job gemacht, sondern wir sehen es immer auch als Auftrag von uns, in einem Projekt nachhaltig für Veränderungsbereitschaft im Unternehmen zu sorgen. Das heißt, wir sind meistens interessiert daran, dass Organisationen ein eigenes Change Management aufbauen, ein Change Management Office installieren, damit die selbst zukünftig auch mit einer positiven Veränderungserfahrung entsprechend in neue Projekte gehen können.

Hilfe zur Selbsthilfe sozusagen.

Das greift meine letzte Frage auf, nicht meine letzte, meine nächste Frage auf. Ich stelle sie jetzt aber trotzdem, weil ich das gerade so als die Hintergrundfarbe in fast allen Kundensituationen erlebe. Da ist die digitale Transformation im Gange zum Thema Geschäftsmodell und zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Und dann gibt es eine künstliche Intelligenz mit maschinellem Lernen als Basis von allem und Datengetriebenheit und alles nicht zu Ende. Und jetzt kommt Gen AI und jetzt müssen wir uns drum kümmern, welche der Dokumente hier eine Rolle spielen, generiert werden können, ob die Kundenkommunikationskanäle anders aussehen. Also digitale Transformation, KI-Transformation, Gen AI-Transformation. Und die überlappen und überlagern sich ja alle. Kann man denn überhaupt noch Change managen oder entsteht da nicht unweigerlich Chaos?

Ein bisschen Chaos entsteht, glaube ich, immer. Das kann man auch nicht komplett verhindern. Aber Flo hat es ja eben auch schon gesagt, es hängt total auch mit dem Sponsorship und ganz klar auch mit dem Projektmanagement zusammen. Also wir aus dem Change Management können natürlich auch nichts retten, wenn das ganze Projekt- oder Prozessmanagement drumherum nicht gut geführt ist, weil wir ganz eng verzahnt sind. Also auch unsere Maßnahmen hängen natürlich an dem Projektplan, an der Roadmap, an den Leuten, die, ich sag mal, auf der Ebene unterwegs sind. Und da ist es total wichtig, dass natürlich so ein Projekt gut aufgesetzt ist, dass das Ziel klar ist, dass im besten Fall auch der Weg und die Schritte und Meilensteine klar sind. Und je früher wir da sind, umso besser das vorbereitet ist, umso besser können wir natürlich unsere Maßnahmen daran orientieren. Und je früher wir eingeschaltet werden, umso schneller können wir natürlich auch solche Lücken aufdecken, wo wir feststellen, da entsteht Chaos potenziell. Also es geht ja nicht darum, dafür zu sorgen. Also es ist natürlich unser Wunsch, dass es möglichst glatt läuft, aber es geht ja nicht darum, alles an Widerstand zu verhindern, sondern vor allem ja Bewusstsein dafür zu schaffen, dass er auftaucht, würde ich sagen.

Da würd ich tatsächlich sogar noch ergänzen, ein bisschen Chaos ist gar nicht so verkehrt.

Ja, stimmt. Schafft Diskussion, ne?

Ja, und es schafft vor allem diesen Raum für Widerstand. Also Leute trauen sich dann auch, Dinge entsprechend anzusprechen. Also wenn man merkt, es reibt irgendwie und es funktioniert noch nicht so richtig, dann hat man endlich mal diesen Raum geschaffen für diese Widerstände und Chaos-Situationen. Und zum anderen, was du gerade eben gefragt hattest, ganz viele Transformationen gemeinsam, überlappend. Gerade da ist es sehr wichtig, sich vor allem in Organisationen, die davon betroffen sind, vor allem auch mal über Rollen Gedanken zu machen. Und Rollen ist bei uns ein ganz, ganz wichtiges Thema im Change Management. Wir hatten Projekte, wo es auf einmal geheißen hat, wir haben jetzt hier Key User installiert und Key User oder benannt. Und Key User waren dann total verbrannt schon, weil sie aus irgendeinem anderen Projekt das Thema Key User schon kannten und das Bewusstsein da war, Key User ist eigentlich nur noch so ein Hobby nebenher und Tagesgeschäft müssen sie trotzdem machen. Und da hat man

wirklich mal angefangen, über solche Rollen überhaupt zu sprechen, die klar zu formulieren, den Ressourcen zu geben, auch für ihre Rolle. Key User können dann zumindest mal von der Rollendefinition her im KI-Bereich oder im GenAI-Bereich oder im SAP, im Prinzip einmal von der Rolle her, das Gleiche sein. Sie sind dann anders besetzt, aber man kann sich viel leichter in die Rollen hineinversetzen, wenn man sich vorher gemeinsam mal Gedanken darüber gemacht hat, was sind denn Rollen in solchen Veränderungsprozessen.

Wenn man über solche Wirkungsmacht nachdenkt und sich das vergegenwärtigt, was alles da dranhängt, dann schießt mir so durch den Kopf, klappt das doch nur, wenn man auch wirklich versteht, was der Kunde da tut. Also jetzt nicht nur technisch oder technologisch, sondern auch von fachlichen Zusammenhängen her. Kann man denn als Change Manager heute für eine Bank Change managen und morgen für ein Logistikunternehmen und dann für einen Fußballverein?

Ich würde sagen, also ich lehne mich aus dem Fenster und sage ja, das ist branchenunabhängig, wenn wir uns an die Systematik halten. Wenn wir dann schauen, dass wir die gedachten und gesehenen Dinge in Maßnahmen auch wirklich niederschreiben, also dass wir wirklich einen echten Change Management Maßnahmenplan erstellen. Das heißt, es muss für alle Beteiligten und alle Betroffenen klar sein, was tue ich denn wann, mit welchem Ziel und mit welchem Ergebnis. Wenn ich das auf einen Maßnahmenplan bringe und da sind wir dann schon sehr nah am Projektmanagement dran.

Da ist man wirklich sehr nah dran, oder.

Wirklich zu sagen, ich habe jetzt diese Kommunikation und diese Inhalte kommen an die Zielgruppe in der Phase X einer Veränderung. Ich will ja nicht über die ganze Veränderung hinweg immer Diskussionen mit allen führen und irgendwie basisdemokratisch Dinge entscheiden, aber es ist eben ganz wichtig, ganz am Anfang sehr intensiv über Veränderung zu sprechen mit einem kleineren Kreis an Beteiligten im Zweifelsfall und später eher informativ mit einem ganz anderen Kreis an Beteiligten oder Betroffenen zu sprechen. Und wenn man das anfängt auf eine Roadmap zu bringen, sowohl was das Thema Kommunikation als auch Befähigung angeht. Ich muss ja im Zweifelsfall Key User früher befähigen, als ich vielleicht End User befähigen muss. Ich muss sie anders befähigen, als ich End User befähigen muss. Also wenn ich diese Dinge tue, dann braucht es branchenspezifisch immer Experten und Expertinnen Wissen. Das bringen wir als Change Manager im Zweifelsfall ja nicht mit, aber von der Systematik her und von der Aussteuerung und Aufplanung eines solchen Vorhabens können wir sehr branchenunabhängig arbeiten.

Das hört sich für mich so ein bisschen an, als könnte da leicht ein Konflikt entstehen. Also immer dann, wenn Ressourcen knapp werden. Also Zeit oder Geld zwischen dem Projektleiter auf der einen Seite und dem Change Manager auf der anderen Seite.

Und dem Sponsor auf der dritten Seite.

Genau, im Schlimmsten haben wir sogar noch einen Dritten dabei. Der eine will es durch die Tür kriegen und der andere sagt, so ein bisschen müssen wir es jetzt aber noch begleiten, sonst kriegen wir es irgendwie durch die Tür, weil hinterher geht es schief. Das geht doch immer zugunsten des Projektleiters aus, oder?

Jein, weil egal wie dieser Konflikt ausgeht, der Konflikt geht mit Schmerz aus und Schmerz wird dazu führen, dass wir ihn heilen müssen.

Und ihr seid wehrhaft?

Ja.

Also ich kann nur bestätigen, Sie gucken jetzt wehrhaft.

Doch, aber das sind genau die Diskussionen, die wir immer wieder führen. Menschen, die so eine Initiative zuerst beauftragen, sagen, ja, wir müssen die Leute mitnehmen. Wenn wir dann anfangen aufzuzeigen, wie können wir den Menschen mitnehmen und befähigen, dann fängt es schon an, die Dollars zu zählen. Und dann wird es relativ schnell teuer. Dann heißt es, ja, okay, können wir uns nicht das sparen, können wir uns nicht das sparen. Dann versucht man, das zu optimieren und pragmatische Ansätze zu machen. Wichtig ist, dass man dann pragmatisch bleibt und nicht irgendwann aktionistisch wird. Und das sind Dinge, die passieren. Die passieren auch innerhalb der Teams dann. Und es ist auch ganz wichtig, dass man das priorisiert. Sponsoren muss gegenüber Projektmanagement priorisieren. Man muss Dinge abwägen. Man lässt vielleicht manche Dinge weg und nimmt irgendwie einen Schmerz in Kauf. Das kann auch daraus passieren. Es einfach wegzulassen, glaube ich, ist in der Größe der Veränderungen, die wir momentan vor der Brust haben, einfach zu riskant.

Wollen wir mal über konkrete Beispiele nennen? Wollt ihr eure Lieblings-Havarie und euer Lieblings-Leuchtturm-Change-Management-Projekt nennen?

Gute Frage.

Aber bei Leuchtturm haben sie beide genickt, bei Havarie nicht.

Ja, wir haben da auch im Vorfeld mal drüber nachgedacht. Ich glaube, so ein richtiges Havarie-Projekt hatten wir beide ja, zumindest hier bei adesso auch noch nicht, wo wir gesagt haben, uiuiui.

Ja, vielleicht haben wir die Havarie-Projekte, die es ja sowieso so gut wie gar nicht gibt, auch nur an den Stellen, wo Change Management nicht dabei war.

Ja, was uns halt häufig passiert ist, dass dann, wenn Projekte, also wenn es im Vorfeld hieß, wir haben kein Geld, wir lassen das Change Management erstmal weg oder machen das so ein bisschen nebenbei, klassischer Art, das macht der Projektleiter mit. Was dann häufig passiert ist, dass wir eben an einem gewissen Punkt, wo dann der Schmerz groß genug wird, das dann doch wieder angerufen wird. Und das heißt, ah, kommt doch nochmal mit rein.

Das ist ja noch ein guter Ausgang. Aber es gibt ja auch die Situation, dass man mit viel Euphorie beginnt. Also Kick-Off ist ja immer euphorisch mit Projektleitung und alles mögliche. Also auch Change-Management. Und dann dröppelt das so aus im Laufe der Zeit und hinterher denkt man sich, ach ja, die wollten doch auch noch was machen und jetzt fällt es mir auf die Füße. Sowas gibt es doch bestimmt oder nicht.

Also es gibt, ich würde mal sagen, Havarie beginnt für uns tatsächlich fast in jedem Projekt dann, wenn es an Befähigung geht, also wenn es wirklich darum geht, jetzt Schulungsmaßnahmen aufzuplanen, die, weil man in einem halben Jahr hat man irgendwie ein Go-Life geplant oder jetzt ist der Go-Life endlich fix und jetzt fängt man an, Leute zu befähigen und wird sich bewusst, oh Gott, wir müssen auch alle Schulungen irgendwie durchführen. Und da fängt meistens so ein bisschen das Thema der Havarie an, weil man das einfach nicht früh genug gemacht hat. Und jetzt geht es darum, Schulungsmaterialien zu erstellen, die Leute in die Schulungen zu bringen.

Jetzt nochmal schnell den Change-Management.

Genau, dann sind Urlaubssituationen, dann, also da kommt dann alles so sehr multifaktoriell zusammen und dann wird es automatisch ein Stück weit eine Havarie, die man natürlich versucht, einfach vorher zu erstellen.

Ich würde mir eigentlich vorstellen, dass es so nicht gehen kann. Es hat ja was mit den Köpfen zu tun. Wir waren ja am Anfang schon bei den sozio-technischen Systemen und um in Köpfen was zu verändern, braucht es ja neben vielem anderen auch immer Zeit. Geht ja nicht durch Verdichtung von Geld dann ganz schnell. Also kann man nicht kurz vor Schluss den Change machen.

Geht auch mit der Brechstange und auch kurz ist dann halt nur, wenn man Pech hat, wirklich nicht nachhaltig. Vor allem wenn man noch...

Ja, guter Punkt. Aber wir waren auch bei dem Leuchtturmprojekt.

Genau, Leuchtturmprojekt, ich glaube, da gibt es einige. Ich finde, wir haben tolle Kundenprojekte. Ich würde aber eigentlich sagen, so eins unserer Lieblingsprojekte ist tatsächlich ein internes, was wir begleiten oder was du begleitest, Flo. Weil es natürlich auch schön ist, wenn man mal so in den eigenen Reihen unterwegs sein darf, weil man da natürlich auch die nachhaltigen Auswirkungen noch so ein bisschen besser mitbekommt.

Und welches ist es jetzt?

Wir begleiten tatsächlich aktuell gar nicht mal durch mich, sondern durch eine Kollegin noch im Team, die Hybrid Working Guide-Initiative bzw. die New Work-Initiative. Und da merkt man schon, dass es einen riesen Unterschied macht, ob ich eine Entscheidung treffe und versuche, diese Entscheidung durch ein Unternehmen zu bringen in einer Größe, wie wir es mittlerweile auch sind, oder ob man eben anfängt, die unterschiedlichen Zielgruppen dieser Entscheidung, die dann eine gewisse Tragweite mitzutragen haben, entsprechend abzuholen. Und das ist das, was tatsächlich momentan sehr viel Spaß

macht, dass man angefangen hat, eine Vision zu formulieren, dass man klares Sponsoring hat, dass man ein klares Ziel formuliert hat, dass man weiß, wie man dahin gehen möchte zu dem Ziel, dass man jetzt angefangen hat, Führungskräfte zum Beispiel mit ins Boot zu nehmen, die am Ende dann die ersten Resonanzkörper quasi sind, wenn es dann auf Mitarbeitende quasi trifft.

Ich muss jetzt einmal dabei sagen, was es ist. Hybrid Working heißt ja hier bei uns, wie wahrscheinlich auch bei allen anderen Unternehmen, dass man den geeigneten Mix zwischen zu Hause arbeiten und ins Büro kommen definiert. Da haben wir zusammen ja mittlerweile eine Vorgabe erarbeitet und ihr unterstützt dabei, dass alle verstehen, warum und wieso und dass es auch wirklich sein muss. Und dass es sein muss, sind wir ja so fest von überzeugt. Dann haben wir demnächst ja alle zumindest hin und wieder auch wieder im Büro, wenn ihr das ordentlich Change Managed. Ist es richtig so?

Ja.

Davon gehen wir mal aus.

Das war ein schönes Schlusswort. Vielen Dank, dass ihr da wart. Sissi, Florian, es hat uns sehr Spaß gemacht, über Change Management mehr zu verstehen und ich denke unseren Zuhörerinnen und Zuhörern auch.

Vielen Dank.

Dankeschön.

Und den Rest finden wir wie immer unter www.adesso.de/podcast. [Musik]

© 2025 adesso SE