



Tiefgreifende  
Veränderung

**BPM**  
BUNDESVERBAND DER  
PERSONALMANAGER

SERVICE  
CHANGEMANAGEMENT –  
ZEITGEMÄSSE PRAKTIKEN FÜR  
MODERNES PERSONALMANAGEMENT

Eine Publikationsreihe des Bundesverbands der Personalmanager

# INHALT

---

3

## VORWORT

4

## DYNAMIK UND KOMPLEXITÄT

5

## DIE ROLLE DES PERSONALMANAGEMENTS

6

## MENSCHEN, UNTERNEHMENSKULTUR UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN

7

## ZEITGEMÄSSE PRAKTIKEN FÜR MODERNES PERSONALMANAGEMENT

11

## FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

## VERFASSER



### ISABEL BRANDAU

DIPLOM PÄDAGOGIN

SINNHAFT WORKSHOPS | TRAINING | COACHING

Seit 2010 begleitet Isabel Brandau als selbständige Prozessberaterin kleine und mittelständische Unternehmen und deren Mitarbeiter bei Veränderungs- und Entwicklungsprojekten.

Den Fokus legt sie dabei auf die „Organisationshygiene“. Sie unterstützt Unternehmen in disruptiven Formaten beim Aufspüren und Beseitigen von allem, was Lernen, Entwicklung, Motivation, Innovation und Erfolg behindert. Sie studierte Diplompädagogik, Psychologie, Personal- und Organisationswirtschaft und ist zertifizierte Trainerin und Coach.

[www.sinn-haft.de](http://www.sinn-haft.de)

# 1 V O R W O R T

**PROBLEME KANN MAN NIEMALS MIT DERSELBEN DENKWEISE LÖSEN, DURCH DIE SIE ENTSTANDEN SIND.**

**ALBERT EINSTEIN**

Change! Irgendwo knarzt und rumpelt es im Getriebe. Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen Kosten gesenkt, Prozesse verschlankt und die Unternehmenskultur verändert werden.

Und jetzt geht es los: Kick-off-Workshop, das Topmanagement präsentiert die Zukunftsvisionen, Führungskräfte holen die Mitarbeiter „mit ins Boot“, Werte-Leitbilder werden entwickelt und ganz wichtig für die Motivation: der Changeprozess bekommt einen bedeutungsvollen Namen! „Leuchtturm“, „MOVE“, „SMART“ oder „GROW“. Ganz klar, es stehen goldene Zeiten bevor, ab jetzt wird alles besser – vorausgesetzt es ziehen alle an einem Strang. „MOVE to the next level!“-Berater sind jetzt regelmäßig im Haus und ziehen sich mit Führungskräften in Workshops und konspirative Strategiemeetings zurück. Danach warten allerhand Maßnahmenpläne auf ihre Umsetzung...

So ähnlich und ganz grob beschrieben verlaufen viele Veränderungsprojekte und es liest

sich fast wie ein Rezept, das man nur befolgen muss, und der Erfolg wird sich früher oder später von selbst einstellen. Studien zufolge scheitern bis zu 70 Prozent aller Changeprojekte, ganz gleich, ob es sich um eine Reorganisation von einzelnen Unternehmensbereichen oder tiefgreifende Transformationen handelt. Bei Amazon sind über 80.000 Bücher zu diesem Thema gelistet, die alle auf ihre Weise beschreiben, wie Change funktioniert. Eigentlich müssten wir doch wissen, wie es geht. Halten wir uns einfach nicht an die Erfolgsrezepte? Sind wir einfach zu unfähig, die „Ameisen-Strategie“ für erfolgreiches Changemanagement umzusetzen?

Meine Erfahrung ist, dass es dafür kein Patentrezept gibt, jede Organisation muss ihren eigenen Erfolgsweg finden. Aus diesem Grund werden Sie in dieser Broschüre auch keine 10-Punkte-Pläne, Regeln oder Leitfäden für erfolgreiches Changemanagement finden. Stattdessen möchte ich Ihnen als Personalmanager

in dieser Broschüre zeitgemäße Praktiken vorstellen, die vor allem wichtige Lernprozesse in Unternehmen auslösen, ohne die Veränderung nicht möglich ist.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Broschüre und freue mich sehr, wenn ich Ihnen einige Anregungen mitgeben kann.

*Isabel Brandau*

*sinnhaft Workshops | Training | Coaching*

## DYNAMIK UND KOMPLEXITÄT

### *Change – worüber reden wir eigentlich?*

Changemanagement, Veränderungsmanagement oder Transformation konkret zu definieren, gestaltet sich vor dem Hintergrund, dass Organisationen in unserer dynamischen Zeit permanentem Wandel ausgesetzt sind, als schwierig. Change kann mehrere Auslöser haben und ganz unterschiedliche Ausmaße annehmen. In jedem Fall existieren Symptome, deren Reiz so stark oder schmerzhaft ist, dass man sie nicht länger ignorieren kann. Es muss sich etwas ändern. Wir müssen uns verändern.

Für Veränderungen, die beispielsweise die Einführung und Implementierung digitaler Prozesse innerhalb einer Organisation betreffen, können relativ konkrete Vorhersagen dafür getroffen werden, wann dieser Digitalisierungsprozess abgeschlossen sein soll. Bei derartigen Projekten ist es noch vergleichsweise einfach, ein Expertenteam zusammenzustellen und sich bei Bedarf das fehlende Know-how auch extern zu besorgen, den Prozess genau zu planen und entsprechend umzusetzen.

Doch wie sieht es bei tiefgreifendem Wandel aus? Wenn sich ein schwerfälliger Dampfer zu einem agilen Speedboat transformieren will? Können wir dieses Vorhaben auf die gleiche Weise wie die Digitalisierung von Prozessen genau planen und den 31. Oktober 20XY als großes Finale an die Belegschaft verkünden? Das wird vermutlich schwierig, was vor allem daran liegt, dass einer Transformation diesen



Ausmaßes eine Komplexität zugrunde liegt, die es unmöglich macht, genau vorherzusagen, was passieren wird und wann die Transformation abgeschlossen ist. Agile Unternehmen zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie sich innerhalb dynamischer Märkte sehr beweglich, flexibel und gleichzeitig robust zeigen und nicht bei der kleinsten Schiefelage untergehen. Insofern ist die Fähigkeit zur permanenten

Veränderung in einer dynamischen Umwelt das Erfolgsmerkmal moderner Organisationen.

### ***Kompliziert oder komplex – kennen Sie den Unterschied?***

Komplizierte Angelegenheiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch Wissen, Planung und Steuerung beherrschbar sind, weil Ursache und Wirkung linear, also immer in einem kau-

salen Zusammenhang stehen. Bei dem oben genannten Digitalisierungsprozess erfolgt die Auswahl der Software, der Tools und des Beratungsunternehmens nach einem konkreten Plan, der Budgets und Zeitrahmen vorgibt. Die Umsetzung erfolgt durch Experten, die dafür ausgebildet sind und die nötige Erfahrung mitbringen. Für die Mitarbeiter werden Anwenderschulungen durchgeführt. Der Ablauf kann an bestimmten Meilensteinen kontrolliert und wenn nötig gegengesteuert werden. Das ist keine einfache Sache, aber durch gängige Managementpraktiken beherrschbar.

Die Transformation vom Dampfer zum Speedboat ist nicht kompliziert, es ist vielmehr eine sehr komplexe Angelegenheit. Wenn etwas komplex ist, dann deshalb, weil man nicht vorhersagen kann, was passieren wird. Aufgrund der Vielfalt an undurchschaubaren, gegenseitigen Abhängigkeiten ist man Zufällen und Überraschungen ausgesetzt, die weder genau plan- noch steuerbar sind. Durch die Globalisierung und die Ausweitung des Internets bewegen sich Unternehmen heute nicht mehr in klar abgegrenzten Märkten. Sie stehen mehr und mehr vor komplexen Problemstellungen, die nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden können wie vor 20 Jahren. Für komplizierte Probleme gibt es Regeln, Prozesse und Methoden, die uns zeigen, wie es geht. Das Risiko, sich zu irren und Fehler zu machen, ist bei guter Planung und dem entsprechenden Know-how sehr gering. Bei der Lösung von komplexen Problemen können Planung und

Steuerung jedoch sogar behindernd wirken. Und trotzdem wird es immer wieder versucht, weil die Organisationsstrukturen der meisten Unternehmen derzeit noch nicht darauf ausgelegt sind, komplexen Problemstellungen wirkungsvoll entgegenzutreten. Es braucht also andere Denkweisen, Haltungen und Praktiken, um permanenten Veränderungsprozessen zu begegnen. Welche Rolle Sie als Personalmanager dabei spielen können, soll im Folgenden erläutert werden.

## **DIE ROLLE DES PERSONALMANAGEMENTS**

### ***HR als Befehlsempfänger***

Welche Rolle die Personalabteilung innerhalb eines Change einnimmt, entscheidet vor allem ihre grundsätzliche Positionierung innerhalb der Organisation. Eine HR-Abteilung, die in erster Linie als Befehlsempfänger und Ausführer operativer Entscheidungen agiert, wird innerhalb eines Change sehr wahrscheinlich eine vergleichbare Rolle einnehmen. Bei Veränderungen, die die Optimierung von Prozessen betreffen und Auswirkungen auf Arbeitsweisen, Qualitätssicherung und auch auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf haben, leistet HR mit der fachlichen Expertise einen wichtigen Beitrag, wie zum Beispiel:

- *Recruiting und Freisetzung,*
- *Klärung arbeitsrechtlicher Fragestellungen,*
- *Kommunikation und Verhandlung mit Betriebsräten,*

- *Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,*
- *Kompetenzmanagement,*
- *die Auswahl externer Berater zu verantworten,*
- *die Organisation und Durchführung von Workshops und Trainings für die Mitarbeiter,*
- *die Evaluation von Maßnahmen.*

Diese Aufgaben helfen bei komplizierten Changeprojekten weiter. Man optimiert an der einen oder anderen Stelle, bearbeitet die Schwachstellen und steuert den alten Kahn mit ruhiger Hand von A nach B. Wenn Unternehmen jedoch mehr und mehr mit permanenten Veränderungen und hochkomplexen Fragestellungen konfrontiert sind, kann HR der Organisation mit dem oben genannten Angebot nicht ausreichend weiterhelfen. Doch welche Funktion und Rolle ist für das HR-Management zeitgemäßer? Wie sollte HR innerhalb der Organisation aufgestellt sein? Was kann HR verantworten und was ist der Beitrag?

### ***Rolle und Funktion von HR in Zeiten permanenten Wandels***

Nokia wird mehr als nur eine Irritation verspürt haben, als Apple das Smartphone auf den Markt brachte und damit die gesamte mobile Kommunikation revolutionierte. Nokias Erfolg der vergangenen Jahre ist ein Grund dafür, dass die Innovationen nicht vom damaligen Marktführer Nokia selbst, sondern von der Konkurrenz entwickelt wurden. Sich als Organisation so agil und robust zugleich aufzustellen, dass die Dynamik unserer Wirtschaft nicht jederzeit

zu einem Totalumbruch führen muss, bedeutet vor allem, sich als Organisation permanent in Frage zu stellen, sich nicht auf Erfolge auszuwirken und zu glauben, man wisse wie der Hase läuft. Changemanagement wird zu einem dauerhaften Teil des Unternehmensauftrags. Sich als Organisation in Frage zu stellen, setzt die Bereitschaft permanenter Reflexion voraus, die wiederum regelmäßiger Provokation als Auslöser bedarf.

### ***HR als Sparringspartner auf Augenhöhe***

Als Sparringspartner auf Augenhöhe setzt HR die Unternehmensstrategie nicht einfach nur um. HR stellt Strategien, Prozesse und Entscheidungen in Frage und provoziert damit eine permanente Reflexion des Status quo. Damit HR diese Funktion einnehmen kann, ist es vor allem wichtig, dass

- ✓ HR das Geschäft und das Geschäftsumfeld sehr gut kennt, um zu wissen, wann es angebracht ist, den Status quo in Frage zu stellen und auch welche Fragen die richtigen sind und wem man sie stellt,
- ✓ HR bestens vernetzt im permanenten Austausch mit Teams, Führungskräften und der Unternehmensleitung steht und die informellen Strukturen kennt,
- ✓ HR-Lernangebote jenseits des üblichen Seminar- oder Trainingsraums initiiert (siehe Praktiken),
- ✓ HR als Fragensteller in der Rolle eines Prozessberaters, Moderators und Coach

agiert und dafür entsprechende Kompetenzen besitzt,

- ✓ HR als Katalysator in der Organisation fungiert.

Manche werden jetzt sicherlich ihre Zweifel daran haben, denn das Tagesgeschäft von HR bezieht sich in der Regel darauf, aus der Unternehmensstrategie entsprechende Ableitungen und Konsequenzen für die Personalarbeit zu ziehen und nicht, die Strategie selbst permanent in Frage zu stellen und sich damit womöglich unbeliebt zu machen. Warum es sich aber lohnt, viele für selbstverständlich gehaltene HR-Prozesse, irgendwann einmal ernsthaft zu hinterfragen, soll im Folgenden veranschaulicht werden und damit Reflexion provozieren.

## **MENSCHEN, UNTERNEHMENSKULTUR UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN**

### ***Arbeitet HR an Menschen oder an Strukturen?***

Was für eine dumme Frage! Personalmanagement, Human Resources – die Frage ist schnell beantwortet: Personalmanagement ist Peoplemanagement. Oder doch nicht?

Wenn Sie manchmal den Gedanken hegen, dass mit dem Haufen von Sceptikern und Blockierern der Wandel nicht erfolgreich gestaltet werden kann, wäre es doch theoretisch denkbar, all diese Blockierer einfach auf die Straße zu setzen und sie durch frische und kreative

Leistungsträger zu ersetzen. Vielleicht haben sie auch schon die Erfahrung gemacht, dass eine Abteilung nicht die gewünschte Performance erbracht hat. Teambuilding, Incentives, Coaching für die Führungskraft – nichts hat zu einer nachhaltigen Verbesserung beigetragen, weshalb man sich von der Führungskraft trennte. Die neue Abteilungsleiterin wird groß angekündigt. Die Erwartungen sind unendlich hoch. Doch irgendwie hat sich nicht viel geändert. Anfänglich sah es so aus, als würde sich etwas bewegen, doch nach zwei Monaten ist der Frust schon wieder auf dem gleichen Niveau wie vor der Neubesetzung. Wie kann das sein? Hierfür gibt es zumeist zwei Gründe:

### ***1. Menschen verhalten sich kontextabhängig***

Der Kontext, in dem wir uns befinden, beeinflusst unser Verhalten. Im beschriebenen Fall wirkt das Organisationssystem auf die neue Abteilungsleiterin ein, indem es sie zur Konformität zwingt, die durch Strukturen vorgegeben ist. In einer anderen Organisation wäre sie vielleicht mit ihrem Team erfolgreich gewesen.

### ***2. Organisationen bestehen aus Strukturen und nicht aus Menschen***

Wenn das Unternehmen nur an den Menschen arbeitet und dabei keine Veränderungen an der Organisationsstruktur vornimmt, wird die Organisation den Zustand vor den Entlassungen der Blockierer nach kurzer Zeit wieder herstellen. Die Funktionen, Interaktionswege und Struk-

turen sind gleich geblieben und jeder neue Mitarbeiter oder Abteilungsleiter, der sich viel vorgenommen hat, wird sich früher oder später genau in diese Strukturen einfügen oder von sich aus das Unternehmen verlassen. Fußballfans werden jetzt nicken, wenn sie zum Beispiel an den Hamburger SV denken, der seit 2010 ganze 12 Trainerwechsel erlebte und jedes Jahr aufs Neue um den Klassenerhalt kämpft. Warum die Trainer alle unfähig?

Ein anderes Beispiel zeigt, dass der Mangel an Innovationen nicht daran liegen muss, dass keiner im Unternehmen gute Ideen hat. Es ist vielleicht darauf zurückzuführen, dass weder Raum für Kreativität noch ein lernfreundliches Arbeitsumfeld existiert. Auch frisch eingestellte Talente werden keine Innovationen hervorbringen, wenn der Raum für Austausch, Kreativität und Ausprobieren fehlt und stattdessen jede Idee erst in unzähligen Meetings präsentiert und verteidigt werden muss, bevor eine Entscheidung von oben getroffen wird.

Die Organisation soll sich verändern, aber gearbeitet wird an den Menschen. Wenn die Organisationsstruktur erst im zweiten Schritt oder gar nicht verändert wird, sondern zunächst Veränderungsbereitschaft von den Mitarbeitern erwartet wird, dann doktert man an der falschen Stelle herum und erhöht womöglich sogar die Frustration.

### **Arbeitet HR an der Kultur oder an Strukturen?**

Im Change findet immer auch ein Wandel der

Unternehmenskultur statt. Das ist ein weiteres wichtiges Gebiet, für das sich HR verantwortlich zeigt und das gerne im Rahmen von Workshops bearbeitet wird. Dort befasst man sich mit Fragen wie: Welche Kultur braucht unser Unternehmen, um die Herausforderungen zu meistern? Wie wollen wir sein? Welche Werte leiten unser Handeln? Am Ende ist ein Leitbild entstanden, das diese neue Kultur mit wohl formulierten Werten beschreibt und in Hochglanz an der Wand hängt. Hatten Sie jemals das Gefühl, dass daraufhin ein Ruck durch die Mannschaft ging und sich ernsthaft eine Veränderung einstellte? Es wäre eine große Überraschung. Denn an der Unternehmenskultur gezielt arbeiten zu wollen, indem man Werte als Maßgabe für angebrachtes Verhalten formuliert, ist genauso, als wenn Sie mit Ihrem Spiegelbild unzufrieden sind und dann den Spiegel auffordern, George Clooney oder Heidi Klum zu zeigen. Das würden Sie nicht machen? Wieso denken wir dann, dass es bei der Unternehmenskultur so funktionieren kann?

Die Kultur ist immer nur das Spiegelbild der Organisation. Veränderungen müssen aber an der Organisationsstruktur ansetzen. Wir können nicht bestimmen, dass wir ab sofort eine Vertrauenskultur haben und zeitgleich sind die Türen stets verschlossen, es regiert die Stechuhr und jeder, der pünktlich Feierabend macht, gilt als verdächtig. Wir können die Kultur beobachten und beschreiben, aber wir können nicht an ihr schrauben und damit etwas verändern. Veränderung muss an den Strukturen erfolgen.

Die Kultur verändert sich dann von ganz allein, aber als Folge und nicht als Auslöser.

Wenn sich HR im Change zuerst mit der Veränderung von Menschen und Kultur befasst, wird die Organisation auf der Stelle treten und im Zweifel sogar Zynismus und Blockadehaltungen bei den Mitarbeitern auslösen. Mein Vorschlag an HR lautet:

- *hinterfragen Sie negative Äußerungen über die Unternehmenskultur und provozieren Sie Reflexion,*
- *fragen Sie, was in Ihrer Organisation beispielsweise Vertrauen/Transparenz/Eigenverantwortung usw. verhindert und inwiefern die Hindernisse mit den Strukturen zusammenhängen,*
- *legen Sie den Finger in die Wunde und betreiben Sie dann Organisationshygiene, indem die Hindernisse konsequent aus dem Weg geräumt werden,*
- *beobachten Sie, ob sich das Spiegelbild langsam verändert oder ob nach weiteren Hindernissen in den Strukturen gefahndet werden muss,*
- *sprechen Sie mit den Mitarbeitern und erfahren Sie, was auf der informellen Ebene besprochen und gelebt wird – hier erfahren Sie, wie es wirklich um die Organisation steht.*

### **ZEITGEMÄSSE PRAKTIKEN FÜR MODERNES PERSONALMANAGEMENT**

Unternehmen haben in Veränderungsprojekten



zunehmend mit Komplexität zu kämpfen. Die Personalabteilung sorgt für Angebote, die Veränderungsprozesse unterstützen. Dass es wenig zielführend ist, Angebote zu machen, die dafür da sind, die Kultur oder die Mitarbeiter zu „reparieren“, wurde bereits erläutert. Jetzt möchte ich Praktiken vorstellen, die an der Organisationsstruktur ansetzen und vor allem in komplexen Situationen unterstützen können. Sie lösen in der Organisation wichtige Lernprozesse aus, ohne die Veränderung nicht möglich ist.

### **1. Open Space Konferenz**

Open Space ist ein Veranstaltungsformat für Großgruppen von ca. 20 und bis über 1.000 Personen, dauert 1-2 Tage und lädt mit wenigen Vorgaben zur Selbstorganisation der Teilnehmer ein. Es gibt zunächst keine Agenda. Ein übergeordnetes Thema oder eine Fragestellung reichen für den Rahmen dieses Formats vollkommen aus. Die Teilnehmer sollten vom Thema in jedem Fall persönlich betroffen sein oder als Experten einen Beitrag leisten können. Die Themen werden am Anfang der Konferenz in der sogenannten „Sessionplanung“ von den Teilnehmern eingebracht und selbstorganisiert in Kleingruppenworkshops bearbeitet. Am Ende der Konferenz werden alle Ergebnisse aus den Workshops auf einem Marktplatz ausgestellt. Open Space wird zwar zentral moderiert, ist aber als ein sehr freies Format konzipiert, bei dem ein Gesetz und vier Prinzipien den einzigartigen Charakter beschreiben:

### **Das Gesetz der zwei Füße**

In einem Open Space kann sich jeder jederzeit frei bewegen. Niemand wird gezwungen, 90 Minuten in einem Workshop zu sitzen, zu dem er nichts beitragen kann oder will. Wer sich in einer Session falsch fühlt, soll mit seiner Zeit etwas Besseres anfangen und eine andere Session besuchen oder einen Kaffee trinken gehen. Wer weiß, wer sich da gerade noch so herumtreibt und Lust auf Austausch hat?

### **Prinzipien im Open Space**

#### **1) Wer auch immer kommt, es sind die Richtigen**

Ob zwei oder 15 Kollegen zur Session kommen, ist nicht relevant. Da die Kollegen frei-

willig kommen, kann man sicher sein, dass es sie interessiert, was die Produktivität deutlich erhöht.

#### **2) Was auch immer geschieht, es ist das einzige, was geschehen konnte**

In einem Open Space arbeiten die Gruppen ergebnisoffen. So kann es beispielsweise passieren, dass sich in einer Session Kollegen über ein internes „Wiki“ austauschen möchten und ob das im Rahmen des Change eine geeignete Plattform für den Wissenstransfer darstellen kann. Weil zwei Programmierer an der Session teilnehmen, sind nach 90 Minuten bereits ein Prototyp für das interne Wiki und eine „Wiki-Task-Force“ entstanden, die dieses Projekt bis zur Implementierung entwickelt. Das war so





gar nicht vorgesehen, aber die Ideen sprudelten nur so und die Dynamik war nicht mehr aufzuhalten.

### **3) Es beginnt, wenn die Zeit reif ist**

Auch eine Open-Space-Konferenz hat einen (flexiblen) Zeitrahmen. Kreativität, Ideen und Zuhören-Können lassen sich aber nicht um Punkt 9:00 Uhr erzwingen, wenn andere Themen oder Bedürfnisse im Vordergrund stehen. „Trust the Process“ ist dabei eine sinnvolle Einstellung.

### **4) Vorbei ist vorbei – es endet, wenn es zu Ende ist**

Ganze 90 Minuten stehen der Session zur Verfügung. Bereits nach 20 Minuten ist alles zu diesem Thema gesagt. Alle sind zufrieden. Die Runde löst sich auf. Vielleicht kann man ja noch in einer anderen Session etwas beitragen.

### **Open-Space im Change:**

Wann ist es geeignet?

- *Als Ideenschmiede in Form eines hierarchiefreien, interdisziplinären und ergebnisoffenen Austausches unter Betroffenen,*
- *bei sehr offenen und komplexen Fragestellungen,*
- *wenn sehr viele oder sogar alle Mitarbeiter betroffen sind,*
- *zum Start eines Veränderungsprozesses oder als regelmäßiges Format.*

Hieraus ergeben sich die relevanten Projekte, mit denen sich alle Beteiligten identifizieren und die einen hohen Umsetzungsfokus besitzen. In diesen Projekten befinden sich genau die richtigen Mitarbeiter. Es ist ihr Ding, sie haben es selbst eingebracht und setzen es eigenverantwortlich um. Die Eigenverantwortung muss seitens der Unternehmensleitung willkommen sein. Nichts würde sich demotivierender auswirken, als dass dem oben beschriebenen Wiki-Projekt der Riegel vorgeschoben würde.

### **2. Prototyping – scheitere früh, um zu lernen!**

Iteratives Vorgehen, also die schrittweise Entstehung eines neuen Produktes, kennen viele Organisationen bereits aus der innovationsfreundlichen Methode des Design-Thinking. Es geht darum, möglichst viele Ideen zur Lösung eines Kundenproblems zu sammeln und kurz darauf bereits mit der Umsetzung der vielversprechendsten Lösung zu starten. Hierzu wird ein Prototyp in Form eines haptischen Werkzeugs, von Technik aller Art, Software, Methoden oder Konzepte erstellt. Dieser Prototyp wird bereits in einem sehr frühen Stadium von der Zielgruppe ausprobiert. So können Softwareprototypen direkt mit einem Link an eine Testgruppe gesendet werden, ein haptisches Werkzeug in einer Einkaufsstraße zusammen mit Passanten ausprobiert oder eine Lernmethode im Kollegenkreis getestet werden. Direkt erlebte Reaktionen und schnelles Feedback der

Tester geben wertvolle Hinweise über den Erfolg oder Misserfolg eines Produktes und ob es sich lohnt, es weiter zu entwickeln. Dieses Vorgehen kann sich mehrmals wiederholen, bis das fertige Produkt steht.

Das schrittweise Annähern an den gewünschten Zielzustand ist auch während des Change eine sinnvolle Praktik, die viel Energie, Zeit und Frust ersparen kann. Hierzu möchte ich einen Praxisfall vorstellen:

In einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen steht eine Restrukturierung der gesamten Organisation an. Schnelle Entscheidungen, kurze Wege – agiler soll es zukünftig werden. Bis zu diesem Zeitpunkt leistete sich das Unternehmen ein eigenes kleines Callcenter. Hier riefen die Kunden bei dringenden technischen Störungen an, es wurden Beschwerden entgegengenommen und kleine Beratungen für Kunden durchgeführt. Probleme, die sie selbst nicht lösen konnten, wurden an das jeweilige Produktteam zur Bearbeitung weitergeleitet. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Callcentermitarbeitern und den Produktteams existierte nicht. Kurze Wege, schnelle Entscheidungen? Fehlanzeige! Im Rahmen der Restrukturierung kam die Idee auf, das Callcenter zu schließen und stattdessen die Mitarbeiter direkt in die Produktteams zu integrieren, um im Sinne der Kunden schnelle und passende Lösungen zu finden. Durch den Austausch würden Lernschleifen entstehen, die letztlich zu einer besseren Performance aller Beteiligten beitragen. Soweit die gute Idee. „Call-

center schließen? Sagt doch gleich, dass wir uns um einen neuen Job kümmern müssen“, so lauteten die wenig erfreuten Reaktionen zum geplanten Vorhaben. Ob die Integration der Callcentermitarbeiter in die Produktteams wirklich so reibungslos und positiv verlaufen würde, fragten sich jetzt auch die Entscheider. Immerhin würden hier völlig verschiedene Kulturen aufeinanderprallen. Ob das funktioniert? Es wurde entschieden, ein Produktteam zu beauftragen, zwei Callcenteragenten testweise für vier Wochen räumlich und kollegial zu integrieren. Das Feedback war sehr gut. Die neuen Kollegen aus dem Callcenter erkannten, dass das ein sinnvoller Schritt ist und wollten nicht wieder zurück an ihren alten Arbeitsplatz. Als glaubwürdige Multiplikatoren gingen sie als überzeugendes Beispiel für die anderen Kollegen voran, so dass die Restrukturierung dieses Geschäftsbereiches nach weiteren vier Wochen strukturell abgeschlossen war.

### **Prototyping im Change:**

Wann ist es geeignet?

- *Wenn etwas komplett Neues eingeführt wird oder starke Veränderungen auf die Mitarbeiter zukommen,*
- *wenn die Kosten und oder der zeitliche Aufwand sehr hoch sind,*
- *wenn die Situation sehr komplex ist, man also überhaupt nicht einschätzen kann, wie sich die Veränderungen auswirken werden,*
- *wenn es Innovationen bedarf.*

### **3. Der konsultative Einzelentscheid**

Unsere Wirtschaft ist dermaßen dynamisch, dass Planbarkeit nahezu unmöglich geworden ist. Es ist nicht verwunderlich, dass Entscheidungen, die aus einer zentralen Funktion heraus vom Management getroffen werden, zunehmend für Überforderung sorgen. Die da oben sind einfach zu weit weg vom Geschehen. Es ist keine Zeit, Fakten zu sammeln und hin und her zu überlegen, ein weiteres Meeting einzuberufen oder erst einmal eine Nacht über die Entscheidung zu schlafen.

Eine gute Lösung wäre es doch, wenn anstelle desjenigen, der am weitesten weg vom Geschehen ist, diejenigen Entscheidungen treffen, die am nächsten am Problem dran und von der Situation direkt betroffen sind. Nun werden auch diejenigen nicht euphorisch schreien: „Juhu, von meiner Entscheidung hängt jetzt alles ab. Hop oder top! Vielen Dank für die Verantwortung, die ich jetzt tragen darf!“ Das wäre reines Abschieben von Verantwortung.

Der konsultative Einzelentscheid basiert darauf, dass eine Gruppe Experten, die das Problem einschätzen können, einen Entscheider aus ihren Reihen wählen, den sie für diese Aufgabe für am besten geeignet halten. Die Kriterien dafür sind die Nähe zum und die Betroffenheit vom Problem. Es kann jeder gewählt werden, auf den die Kriterien zutreffen. Der gewählte Entscheider überlegt daraufhin, wen er zur Entscheidungsfindung konsultiert. Welche Experten aus welchen Bereichen können nun am besten beraten und unterstützen? Das

können Kollegen aus der gesamten Organisation sein, interne und externe Spezialisten und natürlich auch Vorgesetzte oder die Geschäftsführung. Auf Basis dieser Konsultationen wird eine Entscheidung getroffen und alle Beteiligten darüber informiert.

Nun wäre es naiv anzunehmen, dass alle Entscheidungen, die auf diese Weise getroffen werden, immer richtig sind. Selbstverständlich kann man sich auch irren. Doch die Wahrscheinlichkeit, auf diesem Weg schneller zur besten Entscheidung zu gelangen, ist erfahrungsgemäß deutlich höher.

Die Floskel „Mitarbeiter mit ins Boot holen“ darf in keinem Buch oder Artikel zum Thema Changemanagement fehlen. Meistens steckt dahinter eine Pseudobeteiligung. Man fragt die Mitarbeiter mehr oder weniger ernsthaft nach ihrer Meinung, die Entscheidung wird aber so oder so von oben getroffen. Der konsultative Einzelentscheid holt die Mitarbeiter nicht nur mit ins Boot, er überträgt dem Entscheider sogar das Steuer. Und das Management wird von der Bürde befreit, sich mit Dingen befassen und darüber entscheiden zu müssen, die sie kaum einschätzen können.

### **Der konsultative Einzelentscheid im Change:**

Wann ist es geeignet?

- *Wenn es um neuartige Situationen geht, die von Experten im Feld am besten eingeschätzt werden können und keine Erfahrungswerte vorliegen,*

- wenn die Konsequenzen der jeweiligen Entscheidung den Verantwortungsbereich des Entscheiders und des Teams betreffen,
  - wenn die Konsequenz einer möglichen Fehlentscheidung nicht die gesamte Organisation betrifft und womöglich in Gefahr bringt,
- Strategische Entscheidungen, wie beispielsweise über die Eröffnung oder Schließung eines gesamten Geschäftsbereichs, werden weiterhin von den Verantwortlichen aus der Unternehmensleitung getroffen – natürlich ebenfalls auf der Basis der Konsultation von Experten aus der Belegschaft.

Wenn Sie Bedenken bei dieser Praktik haben, dann empfehle ich Prototyping. Probieren Sie es doch mal testweise mit den Kollegen in der Personalabteilung aus.

#### 4. Prinzipien statt Regeln

Um Entscheidungen im Sinne des Unternehmens eigenständig treffen zu können, ist es für die Entscheider sehr entlastend, wenn sie sich an etwas orientieren können. 150-seitige Organisationshandbücher voller Regeln, die beschreiben, was zu tun ist, wenn die Situation X eintritt, können bei immer wiederkehrenden Situationen sehr hilfreich sein und sie minimieren zudem das Fehlerrisiko. In komplexen Situationen helfen Regeln jedoch nicht weiter. Sie verkomplizieren den Entscheidungsprozess und tragen zur Überforderung der Entscheidungsträger bei. Im Gegensatz zu Regeln sagen Prinzipien nicht, was man tun soll, sondern was herauskommen soll, wenn eine Entscheidung

für eine Handlung getroffen wird. Meine ersten Seminare gab ich für Mitarbeiter im telefonischen Kundenkontakt. Wir erarbeiteten Gesprächsleitfäden, die standardisiert für alle Mitarbeiter gelten sollten. „Guten Tag, mein Name ist ...“ Auch wenn die persönliche Note jedes einzelnen Kundenberaters in diesen Standardfloskeln bedauerlicherweise keinen Platz mehr finden konnte, funktionierte die Methodik ganz gut. Wenn das Telefon klingelt, dann wird dieser Text aufgesagt und das Unternehmen hat eine zwar langweilige, dafür aber wie gewünscht einheitliche und vermeintlich professionelle Außenwirkung. Beim Thema „Beschwerden annehmen und kundenorientiert lösen“ sah die Sache schon anders aus. Wenn Standardlösungen den Kunden übel aufstoßen und sie sich damit nicht zufriedengeben, dann ist individuelle Lösungsfindung gefragt. Kunden sind Menschen und damit sehr komplexe Wesen. Man weiß nicht, wie sie reagieren und schon gar nicht im Beschwerdefall. Schreien sie? Drohen sie? Haben sie völlig utopische Erwartungen? Das kann man nicht vorhersehen und das macht diese Aufgabe so schlecht planbar. Da helfen keine Regeln. Wenn man es als Organisation ernst damit meint, dass die Entscheidungen von denjenigen getroffen werden, die am nächsten dran und direkt betroffen von der Konsequenz sind, dann braucht man einfache Prinzipien, die beschreiben, was wirklich zählt und am Ende herauskommen soll. Wie man das schafft, kann jeder selbst entscheiden. Ein Beispiel für einfache Prinzipien für die tele-

fonische Kundenbetreuung im Beschwerdefall könnte so aussehen:

1. Finde eine Lösung, die den Kunden zufrieden stellt.
  2. Im Zweifel für den Kunden.
  3. Halte Zusagen ein.
- Prinzipien sollten überschaubar sein. Sie geben Orientierung und beschreiben, was wirklich wichtig ist und worauf es ankommt.

#### Prinzipien statt Regeln im Change:

Wann ist es geeignet?

- Wenn es um komplexe Fragestellungen und Probleme geht,
- die einmalig sind, sich also nicht wiederholen,
- wenn die Organisation die Eigenständigkeit und Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter unterstützen möchte.

#### FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

Die Wirtschaft ist nicht mehr die gleiche, wie vor 20 Jahren. Komplexität und Dynamik nehmen stetig zu. Manchen Unternehmen kommt das sehr gelegen, sie sind für dieses Marktumfeld perfekt aufgestellt. Andere Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, weil ihre Strukturen und Prozesse nicht darauf ausgelegt sind, Komplexität und Dynamik erfolgreich zu begegnen. Sie müssen sich verändern und neue Wege ausprobieren. HR kann dabei eine wichtige Funktion einnehmen, denn viele Fäden laufen hier zusammen. Wenn HR in Zeiten des Wandels jedoch auf Aufträge des Topma-

agements wartet und diese dann mit den üblichen Instrumenten und Tools umsetzt, ist der Wirkungsraum von HR zunehmend begrenzt. Als Sparringspartner auf Augenhöhe wartet modernes Personalmanagement nicht auf einen offiziellen Auftrag von oben. HR kann auch selbst Change hervorrufen und eigeninitiativ gestalten:

### Empfehlungen an HR

- *Gehen Sie ins Feld und organisieren Sie regelmäßige Kurz-Workshops zur aktuellen Situation in den Teams: Wo gibt es Schwierigkeiten? Was läuft gut? Was klappt nicht? Welchen Support brauchen die Teams, um ihre Funktion bestmöglich auszuführen? Welchen Beitrag kann HR leisten? Was passiert mit diesen wertvollen Informationen?*
  - *Werden Sie zum Fragensteller! Was hindert uns/euch/dich/mich? Was fördert? Wer kann es machen? Wen brauchen wir? Wen haben wir? Was ist das Ziel? Was braucht ihr um ...? Welche Alternativen gibt es? Wozu? Wie können wir ...?*
  - *Fahnden Sie nach Strukturen in Ihrer Organisation, die darauf ausgelegt sind, dass kein Lernen stattfindet und ändern Sie diesen Zustand.*
  - *Sorgen Sie für attraktive Angebote, die Lernen, Austausch und Innovation ermöglichen und bei denen sich Talente selbst entdecken und entdeckt werden können: Open Spaces, Prototyping!*
  - *Identifizieren Sie Ihre Multiplikatoren! Wer ist angesehen in den Teams? Wer treibt die Themen voran? Dafür eignen sich Kollegen aus dem Feld häufig besser, als zentrale Experten oder Führungskräfte, die zumeist zu weit vom Geschehen entfernt sind – sprechen Sie mit den Multiplikatoren. Stellen Sie Fragen!*
  - *Sorgen Sie für Transparenz! Veröffentlichen Sie Kennzahlen, Entscheidungen, geplante Projekte oder Personalwechsel im Intranet oder auf anderen geeigneten Kanälen. Sprechen Sie mit den Leuten und fragen Sie, welche Informationen sie brauchen, um ihre Aufgaben mit mehr Eigenverantwortung auszuführen. Dringlichkeit für Veränderung können Mitarbeiter nur erkennen und verstehen, wenn sie informiert sind und die Fakten offen liegen – und zwar immer und vollumfänglich.*
  - *Betreiben Sie stetige Organisationshygiene! Schaffen Sie alle Tools und Instrumente konsequent ab, die Führungskräfte und Mitarbeiter daran hindern, ihre Arbeit motiviert und erfolgreich durchzuführen. Ein guter Indikator für diese Art der Instrumente ist die Freiwilligkeit. Alle Instrumente, die nur zum Einsatz kommen, weil es von oben vorgegeben ist, freiwillig aber niemand tun würde, gehören abgeschafft! Stehen Sie dafür bei der Geschäftsleitung ein: Wenn alle den jährlichen Mitarbeitergesprächsmarathon als Qual empfinden, wie sinnhaft ist es dann und welchen Nutzen kann das stiften? Schaffen Sie es ab!*
  - *Unterstützen Sie die Organisation dabei, die Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu erweitern und damit Lernprozesse zu ermöglichen, indem Sie dazu anregen, Regeln durch Prinzipien zu ersetzen, wann und wo immer es sinnvoll ist.*
- *Arbeiten Sie nicht länger an den Menschen und der Unternehmenskultur! Legen Sie den Fokus auf die Gestaltung der Interaktionen und Strukturen.*



# L I T E R A T U R T I P P S :

---

Brandes, Gemmer, Koschek, Schültken: Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co. So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 2014.

Buhse, Willms: Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation. Plassen Verlag, 2014.

Laloux, Frederic: Reinventing Organization. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen München, 2015.

Pfläging, Niels: Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht. Redline Verlag, 2014.

Wohland und Wiemeyer: Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. Unibuchverlag, Lüneburg, 2012.

---

## ZEHN GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT IM BPM

Im Bundesverband der Personalmanager, der führenden berufsständischen Vereinigung für Personalverantwortliche in Deutschland, sind bereits mehr als 4.000 Mitglieder aktiv. Der Verband stellt sich den zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen des Human Resource Managements, gibt der Profession eine starke Stimme in öffentlichen Debatten sowie im politischen Diskurs und ist sowohl zentrale Anlaufstelle als auch tragfähiges Netzwerk der Personalmanagerinnen und Personalmanager in Deutschland.

1

Der BPM **informiert** seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent über aktuelle Themen sowie heutige und zukünftige Trends der Profession Personalmanagement über das Online-Portal [www.bpm.de](http://www.bpm.de) sowie über das Fachmagazin **Human Resources Manager**.

2

Der Verband zeigt Wege einer vorausschauenden Personalpolitik auf und benennt **Lösungsvorschläge** für **drängende Herausforderungen**, die den Berufsstand betreffen – der Demografische Wandel, die Anpassung an wirtschaftliche Veränderungen und vieles mehr.

3

Der BPM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die **Positionierung** des Berufsstands gegenüber Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv **Imagearbeit** für Personalmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

4

Als überparteilicher Verband **vertritt** der BPM die **Interessen** der Personalmanager gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstands und verleiht Personalverantwortlichen somit Gewicht.

5

Mit der **BPM-Card** zeigen Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager nicht nur ihre Zugehörigkeit zum Verband. Die BPM-Card ermöglicht es auch, **Sonderkonditionen bei Partnerunternehmen** zu erhalten.

6

Durch **Kongresse** und **Fachkonferenzen** ermöglicht der BPM seinen Mitgliedern, sich bundesweit mit Kollegen persönlich auszutauschen, Experten zu den verschiedensten HR-Themen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

7

Die **regionale Differenzierung** des Human Resource Netzwerks des BPM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Themenabende.

8

Die **bundesweiten Fachgruppen** ermöglichen es den BPM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen des HR zu befassen – was nicht zuletzt auch der Förderung der beruflichen Weiterbildung dient.

9

Als Dienstleister bietet der BPM seinen Mitgliedern ein **umfangreiches Serviceangebot**: Jobbörse, Informationsbroschüren, das BPMnet mit den Kontakten sämtlicher Mitglieder und vieles mehr.

10

Der BPM behält bei allen seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv **Vernetzung** und **Wissensaustausch auf internationaler Ebene** und steht im Kontakt mit anderen Organisationen im Bereich des Personalmanagements.



### Ja, ich möchte Mitglied im BPM werden.

#### Mitgliedschaft

- Ich bin **hauptberuflich als Personalmanager** in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig und beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager e. V. (BPM) zum Mitgliedsbeitrag von zurzeit 140 Euro pro Kalenderjahr.
- Ich beantrage die **Fördermitgliedschaft** im BPM, um die Aufgaben und Ziele des Verbands zu unterstützen. Der Mitgliedsbeitrag für Fördermitglieder pro Kalenderjahr beträgt 1.000 Euro pro gemeldete Person, die berechtigt ist, die Angebote der Fördermitgliedschaft zu nutzen. Förderndes Mitglied kann jede natürliche oder juristische Person werden, die sich zu den Zielen des Verbands bekennt und die Voraussetzungen für eine Vollmitgliedschaft gemäß §3 (1) der Satzung des BPM nicht erfüllt.

#### Ich möchte an folgenden Fachgruppen teilnehmen:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Arbeitsrecht                              | <input type="checkbox"/> Gesundheitsmanagement | <input type="checkbox"/> Strategisches Personalmanagement          |
| <input type="checkbox"/> Change Management                         | <input type="checkbox"/> HR Business Partner   | <input type="checkbox"/> Talent Management und Personalentwicklung |
| <input type="checkbox"/> Employer Branding/Recruiting/Social Media | <input type="checkbox"/> HR Management in NPOs |  |

#### Erklärung

- Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM als natürliche Person beitrete und mich daher alle mitgliederschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen. Mir ist bekannt, dass die Abrechnung kalenderjährlich erfolgt und der Stichtag für die Kündigung der 30.6. eines Jahres ist.

#### Privatanschrift

_____	_____
Name, Titel, Vorname	Geburtsdatum
_____	
Adresse	
_____	
_____	_____
E-Mail	Telefon

#### Dienstliche Kontaktdaten

_____	_____
Arbeitgeber	Meine Firma ist in folgender Branche tätig:
_____	
Funktion/Stellung	Umsatzsteuer-Identifikationsnummer
_____	
Adresse	
_____	
Webseite des Arbeitgebers	Telefon/-fax

**Bezahlung**  per Rechnung  per Bankeinzug **Rechnungsadresse**  privat  dienstlich

#### Bankeinzug

Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den von mir zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift einzuziehen.

\_\_\_\_\_  
Kontoinhaber

\_\_\_\_\_  
IBAN

Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung. Teilinlösungen werden in Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.

- Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM e. V. in der jeweils gültigen Fassung an.
- Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM e. V. erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).
- Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM e. V. nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliederschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.
- AGB unter [www.bpm.de](http://www.bpm.de)

#### Ich bestätige meine Angaben mit meiner Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

**Bundesverband der Personalmanager e. V.**

Oberwallstraße 24

D-10117 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

[info@bpm.de](mailto:info@bpm.de)

[www.bpm.de](http://www.bpm.de)