
INTERVIEW

mit HMC CEO Michael Hennschen
zum Thema Change Management



Vorwort

by Kim Hennschen - Leiterin Kommunikation

An alle interessierten Leserinnen und Leser,

es ist nicht immer einfach sich im Dschungel der Beratungsfirmen zurechtzufinden. Da hilft es noch weniger, wenn Berufsbezeichnungen wie „Change Manager“ oder „Business Coach“ nicht geschützt sind und sich eigentlich jeder Mensch so nennen könnte. Genau aus diesem Grund ist es uns ein Anliegen, Ihnen einen Eindruck in unsere Arbeit bei HMC zu geben!

Erfahren Sie im Interview mit unserem CEO Michael Hennschen wie er auf das Thema Veränderung schaut, wie wir bei HMC u.a. bei den Organisations- und Kulturentwicklungen, sowie in Programmen und Projekten im aktiven Change- und Transformationsmanagement vorgehen und was uns als Familienunternehmen aus dem Norden so besonders macht. Wenn Sie sich weiterhin für das Thema Veränderung im Unternehmens- und Organisationskontext interessieren, möchte ich Ihnen an dieser Stelle sehr gerne unseren HMC Blog empfehlen, in dem wir einmal im Monat einen neuen Artikel mit verschiedenen Schwerpunkten veröffentlichen. Diesen finden Sie auf unserer Unternehmenswebsite.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Eintauchen in die Welt des Change Managements bei HMC!

Ihre

*"Ein Change Manager bietet
'Hilfe zur Selbsthilfe' in
Unternehmen und
Organisationen an."*



Frage: Michael, Change Manager was machen die eigentlich und was unterscheidet diese von klassischen Unternehmensberatungen?

Das ist eine schöne Frage. Es ist schon viele Jahre her, dass mein Schwiegervater ähnlich gefragt hat, als er hörte, dass ich mich auf dem Weg zum Change Manager befinde und für ihn dies völliges Neuland war. Im Kern kann man sagen, dass ein Change Manager „Hilfe zur Selbsthilfe“ in Unternehmen und Organisationen anbietet. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Mensch im Umfeld seiner Aufgaben und Herausforderungen, sei es dass wir uns im Top-Management, in den Kreisen der Führungskräfte und Teams oder auch in den Aufbau- und Ablaufstrukturen befinden. Ein Change Manager - wie wir die Rolle verstehen und leben - macht nichts anderes als sich jeden Tag der Frage zu widmen, welche Unterstützung die Menschen in den Unternehmen und Organisationen benötigen. Das ist für mich persönlich mehr als ein Job, es ist eine Berufung. Zudem sollte er wirklich unabhängig sein, denn nur bei der vollen

und freien Ausübung können Change Manager die erforderliche Kreativität und Neutralität entfalten, die notwendig für den Erfolg der anderen ist. Ein wichtiger Unterschied zu klassischen Unternehmensberatungen ist daher, dass diese nicht selten Change Management ausschließlich als Beiboot mitführen und dieses spezifische Feld sogar eher der Akquise dient als der schöpferischen Ausgestaltung. Ich war selbst einige Jahre als Partner einer national und international agierenden Beratung unterwegs. Daher weiß ich, dass es zusätzlich eine andere Besonderheit gibt. Angestellte Change Berater sind den Gesetzen der Wirkkräfte von Auftraggeber und eigenen Vorgesetzten ausgesetzt, die dazu führen können, dass manchmal eher bequeme als wirklich passgenaue und voranbringende Lösungen erarbeitet und in die Umsetzung gegeben werden.

Frage: Die Expertise der Change Manager sind zunehmend sehr gefragt. Was denkst Du woher das kommt?

Es gibt zwei wichtige Entwicklungen, die bereits seit mindestens zwei Jahrzehnten anhalten und sich noch intensiviert haben. Ich selbst habe vom Vertriebsmitarbeiter im Bankensektor bis hin zum Top-Manager eines ehemaligen Dax-Konzerns viele Projekte und Programme geführt und verantwortet. Darüber hinaus war ich selbst in vielen Kulturentwicklungen dabei, auch verbunden mit umfangreichen Führungsseminaren, Assessment Centern und ähnlichen parallelen Fortbildungen. Daher weiß ich sehr genau, was Führungskräfte und Mitarbeiter zeitgleich alles so meistern müssen. Das „schneller, besser, weiter“ hat einfach zugenommen. Die Geschwindigkeiten und Komplexitäten sind gestiegen und so ganz nebenbei gibt es auch noch Familien- und Privatleben, welches sich ebenfalls im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen befindet.

Das Leben im digitalen und globalen Zeitalter tut dann sein Übriges. Die psychischen Belastungen haben daher stark zugenommen, die Krankenkassen machen dies z.B. in jährlichen Reports (1) deutlich sichtbar.

Eine andere Entwicklung ist dagegen eine Erfreulichere: Die Einsicht in den Unternehmen und Organisationen, dass die mentalen und emotionalen Aspekte von hoher Bedeutung sind. Im Grunde treffen wir in unserem Job quasi die Sportler und Spitzensportler im Top-Management sowie bei Führungskräften und Teams an. Somit wächst das Bewusstsein dafür, dass Psyche und Physis zusammengehören und auch für den Erfolg bei der Umsetzung von Projekten, Programmen und anderen Change- und Transformationszielen extrem wichtig sind. Zudem wächst das Bewusstsein, dass es sehr wichtig ist, die Organisation hinsichtlich ihrer kulturellen Entwicklung auch dezidiert weiterzubringen.

(1) DAK-Psychoreport 2020 | DAK-Gesundheit
<https://www.dak.de/dak/bundesthemen/dak-psychoreport-2020-2335930.html#/>



Frage: Was macht die HMC als Dienstleister in dieser Welt des Change Managements besonders?

Um das Besondere oder den USP (Unique Selling Proposition) der HMC Change Manager deutlich zu machen, sollte zunächst ein Bewusstsein dafür vorhanden sein, worauf es in Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen wirklich ankommt.

Veränderung heißt immer zuerst, dass es um neue Wege geht. Menschen und deren Strukturen sind jedoch grundsätzlich darauf aus, den derzeitigen Status quo zu erhalten. Es gibt dafür ein Fachbegriff, die „Homöostase“. Homöostase erzeugt ein dynamisches Gleichgewicht mit weitgehenden konstanten Verhältnissen in einem offenen System. Je nachdem wie die Kultur in einem Unternehmens- oder Organisationssystem ausgeprägt ist, wird dieser Status quo mehr oder weniger intensiv verteidigt. Wir in der HMC nennen es gerne so: das System ist zum Zeitpunkt vor einer gewünschten oder zu erzielenden Veränderung optimal organisiert und wird versuchen diesen Zustand aufrecht zu erhalten. Anhand dieser kurzen Beschreibung wird deutlich, worauf es ankommt: Die Menschen und das System zu unterstützen, möglichst effektiv und effizient die Veränderungsprozesse einzuleiten und umzusetzen.

Dazu bedarf es ein umfangreiches Maß an persönlicher Berufs- und Lebenserfahrung, intensive Expertise, genauso wie einen kreativen Werkzeugkasten. Die HMC Change Manager verfügen über ganz besondere Kenntnisse und Fähigkeiten, da sie bereits über viele Jahrzehnte eng an den fachlichen und

nicht-fachlichen bzw. harten und weichen Faktoren mit allen Beteiligten einer Unternehmung arbeiten. Es zeigt sich dabei immer wieder, dass es nahezu vollständig an den weichen Themen liegt, wenn die Umsetzung von Veränderungsprozessen behindert, verschleppt oder gar unmöglich gemacht werden.

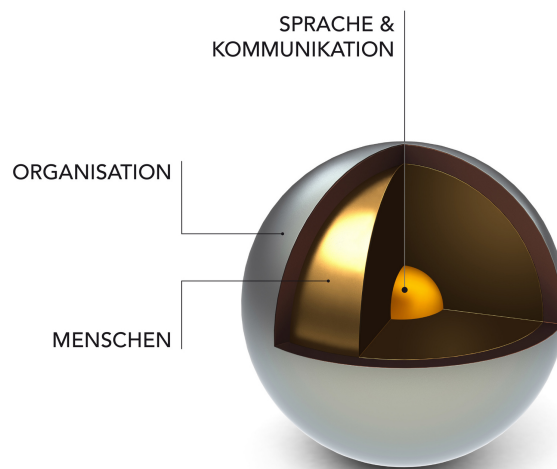
Das Besondere an den HMC Change Managern ist auch, dass diese in den Programmen und Projekten immer eng die fachlichen Herausforderungen unterstützen. Diese Erfahrungen setzen sie daher auch in der kulturellen Organisationsentwicklung ein, um sehr passgenau Kultur, Werte sowie Führungskräfte und Teams im Training oder Coaching zu unterstützen.



Mit der HMC Methodologie (siehe Atommodell rechts) arbeiten die HMC Change Manager zusätzlich sehr konsequent, ganzheitlich sowie ursachen- und lösungsorientiert mit den Menschen und helfen bisherige Musterverhalten transparent zu machen, um die Basis für neue Wege zu schaffen. Zudem sind wir in der Lage ggfs. auch die notwendigen Tiefen zu erzielen. Erfahrungsgemäß haben die Unternehmen und deren Strukturen manchmal über Dekaden ein bestimmtes inneres Musterverhalten etabliert. Widerstand und Blockaden können dann schon sehr ausgeprägt sein. Das Wichtige dabei ist und dies beherrschen die HMC Change Manager: Es geht darum mit diesen Widerständen und Blockaden zu arbeiten, diese Energie zu nutzen und nicht gegen sie zu arbeiten!

Frage: Was ist für Dich der wichtigste Faktor in Projekten oder Programmen?

Das ist eindeutig der Mensch. Daher beherrscht leider ein häufiger Anfangsfehler die Szenerie. Relativ plötzlich fällt ein neues Projekt oder Programm vom Himmel, viele Diskussionen und Gedanken bewegen sich um die fachlichen Themen. Schwupps gibt es einen Kickoff, die Rollen sind schnell mit Positionen besetzt. Noch brandheißer wird es, wenn Strategieberatungen an Bord sind. Um eins klar zu stellen, es gibt eine ganze Reihe von sehr guten Strategieberatungen, die ihren Job verstehen. Doch allen gemeinsam ist, dass diese meist nur mit einem sehr kleinen ausgewählten Kreis arbeiten und daher die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter im besten Fall Zuschauer sind, im schlechtesten Fall alles drumherum eine Black-Box ist.



Und wie das Wort Strategie es schon in sich trägt, die Umsetzung erfolgt dann in der Regel von den nicht-beteiligten Menschen. Gibt es im Nachhinein Probleme, so kommt es nicht selten zu gegenseitigen Schuldzuweisungen, da dann die Strategen sagen, es liege an der Umsetzung, die Umsetzer sagen, es liege an den Strategen.

Daher ist der allerwichtigste Faktor wie das Projekt oder das Programm anfängt. Die Realität ist leider häufig so, dass auch wir als Change Manager nicht selten erst recht später eingebunden werden. Im schlimmsten Fall ist dann nicht kurz vor Zwölf, sondern kurz vor Drei (siehe Blog No. 15 (2)). Eine unserer Missionen ist daher - gerade im Top-Management - immer wieder darauf hinzuwirken, dass vor dem Start wirklich alle entscheidenden Vorbereitungspunkte abgearbeitet werden.

(2) No. 15: Trug, Schein oder Wahrheit – Die unsichtbaren Komplexitätsstufen von Transformationsprogrammen
hennschen-consulting (hennschen-consulting.de)

Frage: Wenn Du in ein neues Projekt, Programm oder eine kulturelle Organisationsentwicklung startest, was sind Deine ersten Schritte und worauf achtest Du besonders?

Das Wichtigste ist, dass wir mit den Menschen in den Unternehmen oder Organisationen über unser systemisch-dynamisches Vorgehensmodell reden. Dabei geht es darum, eine echte Sicht auf die Lage zu erhalten. Dies ist eine Mischung aus Einzelgesprächen und Workshops. In Fällen, in denen klar ist, dass ein größeres Transformationsprogramm, ein größeres Projekt oder eine kulturelle Entwicklung vorliegt, entwickeln wir mit den Menschen im System in diesem Vorgehensmodell ein operatives Change-Konzept oder eine kulturelle Roadmap. Dies enthält wichtige Erfolgsschlüssel. Das Besondere daran ist, dass anhand dieser gemeinsamen Analysen aus allen Hierarchien eine Empfehlung der HMC Change Manager erfolgt, womit dieser Veränderungsprozess effektiv und effizient sowie wertschätzend unterstützt



wird. Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass dieses innovative Vorgehen bereits neue Motivationen und eine neue Offenheit auslöst sowie neue Wege aktivieren kann.

Frage: Was sind Deiner Meinung nach die größten Herausforderungen bei diesen Change Projekten?

Wir reden gerne von den drei Gesetzen, die es zu berücksichtigen gilt und diese stellen auch die Herausforderungen dar:

Gesetz Nr. 1 berücksichtigt, dass überhaupt erst der Rahmen für Veränderungen geschaffen werden sollte, gerade wenn in der eigenen Unternehmensführung und -kultur der Mensch nicht zum „Befehlsempfänger“ degradiert werden soll. Die Frage dazu lautet unter welchen Rahmenbedingungen die Veränderungsziele überhaupt grundsätzlich erreicht werden können.

Gesetz Nr. 2 beinhaltet den Knackpunkt, dass jede Veränderung, selbst die eigene gewünschte Veränderung, Widerstände und Blockaden auslöst, um das Gleichgewicht, also den Status quo, aufrechtzuerhalten. Man muss sich da also nichts vormachen, denn Widerstände und Blockaden sind daher das „A und O“ im Change. Wie bereits erwähnt, ist es elementar, dass mit diesen gearbeitet wird und nicht dagegen. Hier werden sehr, sehr häufig viele Fehler gemacht, die das Fortkommen behindern oder sogar zum Erliegen bringen.

Gesetz Nr. 3 hört sich einfach an, ist es aber nicht: Mache die wirklich richtigen Dinge zur richtigen Zeit mit den richtigen Menschen. Timing ist also wie in der Musik oder im Sport fast ein Zauberwort.

Frage: Welche Art von Programmen, Projekten oder kulturellen Organisationsentwicklungen begleitet HMC normalerweise?

Wir haben inzwischen drei Bereiche, die die Klienten und Auftraggeber bei der HMC für die persönlichen, unternehmerischen oder organisatorischen Entwicklungen nutzen können.

Als HMC Change Manager unterstützen wir Unternehmungen und Organisationen fast aller Branchen in ganz unterschiedlichen Situationen. Im Grunde betrifft es den „Lebenszyklus“, daher kann von Wachstumsthemen über Krisensituationen, Reorganisationen, Technologieeinführungen, usw., alles dabei sein. Jede Phase hat dabei besondere Ansprüche an Kultur, Führungskräfte & Teams sowie den Prozessen, Technologie und an das Business. Was sich einfach durch die Erfahrungen in vielen Programmen und Projekten herauskristallisiert hat, ist, dass wir unterschiedlich intensiv und zeitlich gesehen mit an Bord gehen. Dabei ist unser Bestreben immer wie beim Arzt oder Ärztin „minimalinversiv“ vorzugehen. So entwickeln wir mit den Auftraggebern passgenaue Lösungen wie z.B. Bausteine oder Intensiv Module, Management-Kit's und kulturelle Roadmaps oder sind mitten im Transformationsprogramm dabei. In einigen Ausnahmen, immer nur für eine bestimmte Zeit auf Wunsch des Auftraggebers, übernehme ich als CEO der HMC auch als CTO (3) eine Interimsaufgabe. Dabei haben wir jedoch direkt entweder intern oder extern die Nachfolgerin oder den Nachfolger im Blick. Persönlich bevorzuge ich die interne Lösung, jedoch ist das nicht immer möglich.

(3) Chief Transformation Officer

Zudem sind wir Business Coaches, die Menschen in Unternehmungen und Organisationen unterstützen. Die vielfältigen Erfahrungen als Change Manager sind natürlich ein großes Pfund für unsere Klienten, welches wir mit in diese besondere Zusammenarbeit reinbringen. Aus diesem Grund es ist für uns wichtig auch auf individueller Ebene Hilfe anbieten zu können. Egal ob es sich dabei beispielsweise um den Umgang mit Veränderung innerhalb des Systems, Spannungen mit KollegInnen oder der eigenen Führungskraft handelt, wir unterstützen im „Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe“ wo wir gebraucht werden. Die Erfahrung der letzten Jahre hat auch gezeigt, dass es gerade für Führungskräften innerhalb eines Sparrings sehr nützlich ist, eine neutrale Sicht von Außen zu haben und auf die eigenen Themen mit einem frischen Blick schauen zu können.





Vielen Dank für Ihr Interesse! Bei Fragen, Wünschen oder konkreten Anliegen, melden Sie sich sehr gerne bei uns!

Alle Kontaktinformationen, sowie weitere Informationen finden Sie auf unserer Website : www.hennschen-consulting.de

Wir freuen uns auf Sie!

Ihre HMC Change Manager

Weitere Formate der HMC-Familie, die Sie interessieren könnten:

HMC Business Coaching | www.hennschen-consulting.de/business-coaching

HMC Tour Van Podcast | www.hmctourvan.de

HMC Golf | www.hennschen-consulting.de/leadership-and-golf