



Mal ehrlich,

Franziska Höhne

Für die einen Allheilmittel, für die anderen völlig überbewertet: Tools und Methoden im Change. Wir fühlen Expertinnen und Experten auf den Zahn und wollen ihre Sicht der Dinge sowie einige Tipps erfahren. Diesmal fragen wir Franziska Höhne.

➔ Mal ehrlich, große Organisationen sind doch kaum zu verändern, oder?

← Das würde ich so nicht pauschalisieren. Hinter jeder Organisation stehen Menschen, und sie sind es, die Veränderungen bewirken können – unabhängig davon, ob sie im Management oder auf operativer Ebene tätig sind. Wenn der Wille zur Veränderung vorhanden ist und die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, lassen sich auch große Organisationen erfolgreich transformieren.

➔ Was ist deiner Meinung nach der wichtigste Faktor bezüglich des Erfolgs eines Projektes?

← Der wichtigste Erfolgsfaktor ist aus meiner Sicht die Kommunikation mit allen Stakeholdern. Das betrifft die Abstimmung im Führungsteam, zwischen Projektleitung und Lenkungskreis, ebenso wie den Austausch mit Projektbetroffenen und innerhalb des Teams. Transparenz ist und bleibt das A und O, um Vertrauen zu schaffen und alle Beteiligten auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel mitzunehmen.

„Gutes Projektmanagement schafft die Grundlage für erfolgreiche Veränderungen.“

➔ Du bist unter anderem zertifizierte Projektmanagerin. Welche Rolle spielt deiner Meinung nach gutes Projektmanagement, wenn es um die Gestaltung von Veränderungen geht?

← Veränderungen greifen immer in gewohnte Muster ein – ob zum Beispiel die Unternehmenskultur betreffend oder die Nutzung von Software. Das führt unweigerlich zu Reibung, was völlig normal und menschlich ist. Ohne ein solides Projektmanagement verstärkt sich diese Reibung oft noch. Klare Rollen, Verantwortlichkeiten und ein gemeinsames Verständnis von Ziel und Vision sind entscheidend. Wenn zusätzlich der Weg zum Ziel – beispielsweise im Zeitplan – nachvollziehbar ist, steigt das Vertrauen aller Beteiligten in die Erfolgsaussichten. Gutes Projektmanagement schafft meines Erachtens die Grundlage für erfolgreiche Veränderungen.

➔ Wie groß schätzt du die Projektmanagement-Kompetenz in Unternehmen hierzulande ein?

← Projektmanagement hat weltweit eine lange Tradition. Bereits in den 1960er-Jahren wurden Berufsverbände gegründet, um das Berufsbild zu professionalisieren. Dennoch ist die Berufsbezeichnung „Projektmanager“ bis heute nicht geschützt. Deshalb glaube ich, dass wir noch einen Weg vor uns haben, um Projektmanagement flächendeckend als Schlüsselkompetenz in Unternehmen zu etablieren.

Einen wichtigen Beitrag dazu leisten Berufsverbände wie das **Project Management Institute (PMI)**, in dem ich mich im Vorstand engagiere. Zudem sind Fächer wie Projektmanagement inzwischen fester Bestandteil vieler Studiengänge. Mir persönlich macht es auch viel Spaß, als Dozentin zur Ausbildung der nächsten Generation von Change-Makern beizutragen. Streng genommen ist ja das gesamte Leben ein Projekt – je besser wir junge Talente darauf vorbereiten, desto stärker wird die Kompetenz in Unternehmen wachsen.

Kurz gesagt: Erfahrene Projektleiterinnen und Projektleiter haben durch „Leading by Example“ die Verantwortung und die Chance, ihr Wissen ak-

„Transparenz ist und bleibt das A und O, um Vertrauen zu schaffen.“

tiv weiterzugeben und damit die Qualität des Projektmanagements langfristig zu verbessern.

→ Sowohl im Change als auch generell im Projektmanagement hat Stakeholder-Management eine große Bedeutung. Was ist aufgrund deiner praktischen Erfahrungen diesbezüglich dein größtes Learning aus den vergangenen Jahren?

← Unzureichendes Stakeholder-Management gefährdet den Projekterfolg erheblich. Mein größtes Learning ist, dass der Erfolg bereits bei einer sorgfältigen Stakeholder-Analyse beginnt. Darauf aufbauend sollte ein strukturierter Kommunikationsplan entwickelt werden. Als Projektleiterin ist es meine Aufgabe, ein Team zusammenzustellen, das in der Lage ist, alle relevanten Stakeholder-Gruppen zu identifizieren.

Erst nach dieser Analyse lässt sich sagen, wie, wann und wie oft Stakeholder tatsächlich involviert und informiert werden müssen. Es ist meines Erachtens essenziell, Kommunikationsmaßnahmen nicht nach dem Bauchgefühl einzusetzen. Methoden wie Interviews, anonyme Umfragen oder Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten bieten wertvolle Hinweise.

Für mich persönlich war auch meine Zusatzausbildung in Psychologie schon oft hilfreich. Es hilft ungemein, zu verstehen, wie Menschen Informationen verarbeiten (Empfinden sie diese als hilfreich oder aufdringlich?), welchen Einfluss Gruppendynamiken haben (Wer liefert die Botschaft?) und wie solche Faktoren die Wahrnehmung und Akzeptanz beeinflussen. So kann ich gezielt Maßnahmen ergreifen und den Projekterfolg absichern.

→ Man lernt ja doch hin und wieder die ein oder andere neue Methode, ein Vorgehen oder einen neuen Ansatz in Bezug auf Change und Transformation kennen. Wann hattest du diesbezüglich das letzte Mal ein Aha-Erlebnis?

← Mein letztes Aha-Erlebnis hatte ich, als ich erkannte, wie wertvoll **Personas** in der Change-Kommunikation sind. Sie helfen, betroffene

Gruppen und ihre Bedürfnisse in Bezug auf die geplanten Veränderungen besser zu verstehen. Gleichzeitig bieten sie für alle Beteiligten Raum zur Reflexion, ohne dass Gefühle nach außen geteilt werden müssen. In Kombination mit der **Change-Kurve** nach **Elisabeth Kübler-Ross** lassen sich so gezielte Kommunikationsmaßnahmen entwickeln. Das macht Veränderungen verständlicher und somit nachhaltiger.

→ Wer oder was inspiriert dich?

← Ich lasse mich von Menschen inspirieren, die mutig ihren eigenen Weg gehen, dabei ihren Werten treu bleiben und ihr Umfeld „mitreißen“. Sie schaffen es durch Authentizität, Veränderungen anzustoßen und andere mitzunehmen – das finde ich beeindruckend.

→ Welches Buch oder welchen Podcast kannst du empfehlen

← Das Buch „Radical Candor“ von **Kim Scott** ist mein aktuelles Highlight, vor allem in Bezug auf mein Herzensthema Kommunikation. Sie erklärt praxisnahe Ansätze für offene und ehrliche Kommunikation – eine Schlüsselkompetenz für jede Form von Führung, Zusammenarbeit und das generelle Miteinander. Besonders spannend finde ich die Einblicke in verschiedene Unternehmen sowie die unterschiedlichen Führungsstile, die Kim Scott aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung anschaulich beschreibt. Das Buch ist nicht nur inspirierend, sondern liefert auch direkt umsetzbare Tipps für den Alltag.



Franziska Höhne

ist zertifizierte Projektleiterin (PMP) und Change Managerin. Ihr Fokus: die Psychologie des Wandels – insbesondere die zwischenmenschliche Dynamik in der Arbeitswelt. Unter anderem begleitet sie Unternehmen durch Veränderungsprozesse und gibt ihr Wissen als Speakerin in Vorträgen und Seminaren weiter.