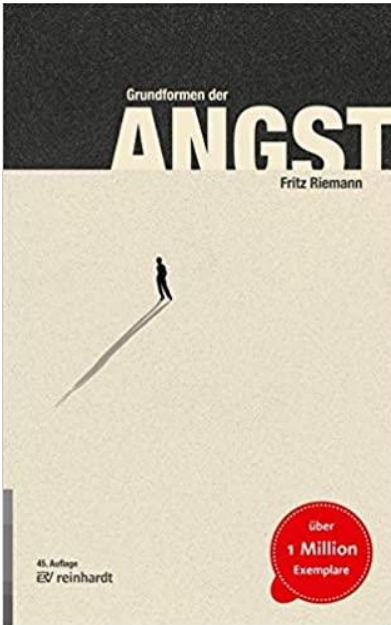


## Podcast-Folge #23

# Wenn du Änderungen mit einem bestimmten Mindset begegnest ...

Vorlagen und Downloads:



Buchtipp: Fritz Riemann: „[Grundformen der Angst](#)“ (Affiliated Link)

Fallbeispiel Ariane-Group. Hier geht's zum Video: <https://video.universal-robots.com/fallbeispiel-arianegroup-gmbh>

Skript:

## #23 Änderungen managen – Die Psychologie dahinter, Teil 1

Mit der vorangegangenen [Folge #22](#) sind wir gemeinsam in die Umsetzungsphase deines Projekts gestartet. Darin haben wir uns zunächst einen Überblick verschafft, was genau alles Teil deiner Aufgabe als Projektleiter:in ist. An Nummer eins stand da – als absolut zentrale Aufgabe – das **Steuern** und der **Umgang mit Änderungen**. Ganz konkret: Änderungen bzgl. der Anforderungen und Erwartungen an die Ergebnisse deines Projekts und deren Beschaffenheit.

**Das ist ganz sicher auch für dich und dein Projekt höchst relevant, oder?**

Beim Schreiben dieses Skripts habe ich mal wieder so richtig realisiert, wie groß und facettenreich dieses Thema des **Managements von Änderungen** ist und wie viel ich dir diesbezüglich mitgeben möchte. Mit auf deinen Weg ganz grundsätzlich. Und mit in dein Projekt ganz konkret.

### Änderungen managen ... aber wie?

In den nächsten fünf Podcast-Folgen über Änderungen im Projektverlauf, damit die Länge jeder einzelnen Folge nicht ausufert, beleuchten du und ich:

- **Begriffe** wie Änderungsantrag bzw. im Englischen *Change Request*.
- Genau wie **Change Control Board**.

- Wir erarbeiten einen **Schritt-für-Schritt Prozessablauf**, wie du Änderungen in deinem Projekt managen kannst.
- In dem Zuge wiederum begegnen uns dann Dinge wie **Gold Plating und Scope Creep**.
- Gehört hast du bestimmt auch schon von der **VUCA-Welt**. Die beziehe ich zur Orientierung genauso in meine Betrachtungen und Beschreibungen ein.
- Ebenso wie die Frage nach der ganz grundsätzlichen **Herangehensweise an Projekte**, ob **klassisch oder agil**. Der Umgang mit und der Umfang von Änderungen gibt dafür nämlich zumeist den Ausschlag.

Vorab noch eines: Beim Thema Änderungsmanagement im Projekt besteht auch immer Verwechslungsgefahr. Ich will das Thema Änderungen von Anforderungen, im Englischen **Requirement Change Management**, hiermit ganz kurz und sauber **zum Begriff des Change Management abgrenzen**. Change Management ist eine eigene Disziplin und bezieht sich auf People Change, also wie sich die Menschen in Organisationen (ver)ändern. Und abgrenzen müssen wir Änderungen von Anforderungen im Projekt auch zum Organizational Change Management, das sich mit der Reorganisation von Unternehmen beschäftigt – gerne auch als Transformation bezeichnet.

Super, Abgrenzung erledigt, Missverständnisse von vornherein beseitigt. Dann können wir ja jetzt **mit Requirement Change Management durchstarten**, also dem Sich-Verändern der Anforderungen in und Erwartungen an dein Projekt ab dem Moment wie dein Projekt startet, bis zu dem Tag, an dem es enden wird.

## Mindset

Beginnen wir mit der absoluten **Grundlage**, auf der alles beim Thema Änderungen fußt: nämlich der Psychologie dahinter. Wie gehst du, wie gehen wir mit Änderungen um? Wir gehen also dem auf den Grund, was Veränderungen in uns Menschen auslösen. Und da landen wir beim Begriff des **Mindset**.

Der Begriff ist ja gerade ziemlich in Mode. Am besten übersetzen wir Mindset ins Deutsche mit ‚**Grundhaltung**‘, also deiner, meiner, unserer jeweiligen Einstellung. In dem Fall: deiner **Einstellung gegenüber Änderungen**. Die haben sich im Laufe deines Lebens ganz individuell in **Glaubenssätzen** und Motiven manifestiert. Bzw. du hast deine Sicht auf die Welt sukzessive durch eigene Erfahrungen verinnerlicht. Bist zu deinen eigenen Überzeugungen gelangt, hast dir eine eigene Meinung gebildet, die heute dein Denken und Handeln prägt.

Genau wie bei dir, ist das auch bei jedem/jeder Einzelnen deiner **Teammitglieder und Stakeholder im Projekt**. Und weil diese Prägung höchst individuell ist und gleichzeitig bis in den Kern unserer Persönlichkeit reicht, geht das resultierende **Mindset**, die Einstellungen, mitunter teilweise stark auseinander. Und so ist es kein Wunder, dass sich am Thema **Änderungen gerne mal die Meinungen spalten** und die Gemüter erhitzen.

## Die Psychologie dahinter

In dieser Folge lautet die **Kernfrage: Warum ist das so?**

Oder genauer gefragt: Was ist die **Psychologie dahinter**, hinter dem Thema Änderungen bzw. Veränderung und dem Wandel der Dinge über die Zeit? Und was macht das mit uns Menschen? Also mit dir, mit mir, mit deinem Projektteam, mit den Stakeholdern in deinem Projekt. Höchst relevant also.

Klingt das in deinen Ohren spannend? Ich verspreche dir, das wird mind-blowing und hat das Potential, deine ganz eigene Sicht auf das Thema Veränderungen nachhaltig zu prägen! Also los, auf geht's!

Ich bemühe der Anschaulichkeit halber wieder einmal die Extreme – also die zwei extremen Ausprägungen jeweils eines rechts und links des Spektrums. So lässt sich sehr anschaulich verdeutlichen, wie **grundlegend verschieden wir als Individuen mit dem Thema Änderungen umgehen** können.

**In dem einen Extrem versuchen Menschen jedwede Form von Änderungen zu vermeiden**, und zwar um jeden Preis. Du kennst das vielleicht: Gerade junge Leute werfen das häufig Älteren vor, dass diese sich dem Wandel regelrecht verschließen, bspw. wenn es um das ganze Thema IT, Internet oder auch Soziale Medien geht. Doch das gilt nicht pauschal für ältere Menschen. Manchmal sind wir gar überrascht, dass genauso andersherum anzutreffen, wenn junge Leute das klassischste, traditionellste Leben überhaupt führen – von modernem Lebensstil und Ansichten keine Spur. Ich habe bspw. einen Freund, der bis vor kurze nicht mal ein Handy besaß. Wieder ein anderer fährt einfach nie in den Urlaub. Reisen mag er überhaupt nicht, andere Dinge kennenlernen: das interessiert ihn nicht. „Da sind meine Großeltern aktiver“, sagt er immer und lacht. Wieder andere leben das vermeintliche Bilderbuchleben, in dem nichts ungeplant geschieht und alles wie von Zauberhand nach einem Skript oder vorhersehbaren Takt geschieht. Was bewegt diese Menschen? Und da es ja

gerade um das Gegenteil geht, also Veränderung und wir ja über Extremen sprechen, will ich sogar fragen: Wovor fürchten sich diese Personen, wenn sie Veränderungen und Anderssein ablehnen. Wenn sie es sogar aktiv meiden und den Status Quo so hartnäckig zu bewahren versuchen? Ein Anders-Sein, ein Anders-Machen kategorisch ablehnen?

*„Änderungen bedeuten Unruhe im Projekt. Das kostet Energie.“*

Im beruflichen Kontext, also in deinem Projekt, ist das recht einfach: **Änderungen bedeuten Unruhe**. Sie stören die eingeschwungenen Abläufe und Routinen. Neues erscheint per se als etwas Unberechenbares, das wer weiß welche ungeahnten Folgen mit sich bringen kann. Sie bedeuten also Unsicherheit. UND – das ist ganz wichtig – **jede Form der Änderung kostet Energie**. Das ist wie in der Chemie, wenn sich der Aggregatzustand eines Stoffs ändert, wenn z.B. Wasser gefriert oder verdunstet. Das geht nicht ohne Energie. Und im Job zusätzliche Energie aufzubringen, zu der dazu, die wir ohnehin schon tagtäglich einbringen, das kann reichlich unbequem sein.

Vor allem, wenn es bedeutet, dass du Dinge ändern musst, an denen du zuvor hart gearbeitet hast. Ich will nicht gleich von Nostalgie und Trennungsängsten sprechen. Doch im Grunde ist das eine in uns allen wohnende Angst oder Vermeidungsmotivation. Das ist psychologisch betrachtet ganz natürlich. Denn in uns allen gibt es den **Wunsch danach, dass alles seine Ordnung hat** und Dinge verlässlich gewissen **Gesetzmäßigkeiten** unterliegen. Der Wunsch beinhaltet auch, dass einmal gewonnene Erkenntnisse und gesammeltes Wissen eine gewissen **Beständigkeit** aufweisen. Ja, dass verdammt nochmal darauf Verlass ist. Heute, morgen, und auch übermorgen.

Daher versuchen wir, und das betrifft uns alle (nur eben bei jeweils verschiedenen Dingen und in gewissem Umfang), im Falle von ungewollten Änderungen, **das Vertraute und gut Bekannte** wiederherzustellen. Was wäre das auch für eine Welt, in der es keine gültigen Prinzipien und Grundsätze gibt? Das Chaos im Außen, in der Welt, ist bereits groß genug. Das brauchen wir (weder du noch ich) nicht noch zusätzlich in unserem Inneren. Hier geht es nicht um Objektivität, sondern um Verlässlichkeit, die gefälligst nicht erschüttert werden soll.

*„Hier geht es nicht um Objektivität, sondern um Verlässlichkeit.“*

Kannst du dich da einfühlen? Kennst du diese Haltung und Einstellung in manchen Lebensbereichen sogar von dir selbst? Und siehst du auch, wo das hinführt? Aus Prinzip begegnen wir dann Neuerungen, oder Veränderungen, mit Skepsis, mit bewussten oder unbewussten Vor-Urteilen und gewissem Argwohn. Bis hin dazu, dass wir es als Angriff empfinden. Als Angriff auf uns selbst. Ein Angriff, der im schlimmsten Fall noch zu dem Zwang führt, uns gar höchstpersönlich ändern zu müssen. Schon ein Lockerlassen und leichtes Abrücken vom eigenen Standpunkt könnte sich zu etwas Gefährlichem entwickeln. Bestimmt kennst du Sätze wie „Naaa, lieber nicht, lass mal. Im Zweifel dagegen. Sorry, ich bin raus. Macht mal ohne mich. Mir zu heiß.“

Ein Vertrauen in eine natürliche Entwicklung der Dinge gibt es angesichts dieser Angst nicht. Viel eher befürchtet man, damit einen Präzedenzfall zu erschaffen den man künftig bitter bereuen würde.

**Zurück ins Projekt. Was machen wir also dort? Was machst du, wenn du Änderungen skeptisch gegenüber eingestellt bist und als Störung empfindest?** Klare Antwort: **Du planst umso mehr vorab**, um sie von vornherein zu vermeiden. Du durchdenkst die Dinge ganz genau: Du und das gesamte Team: Ihr beschreibt und dokumentiert dann auch im Projektverlauf alles so präzise wie möglich. Und vor allem feilst du parallel in deinem Kopf schon an Plan B, C und D:

*„Dem Zufall, pa! Dem überlasse ich sicher nix.“*

Und daher widmest du dich wahrscheinlich auch einer ausführlichen **Risikoanalysen** und übst dich lieber hingebungsvoll in weiser Vorausschau. Darüber hinaus lässt du bei Entscheidungen, die es im Projekt ja immer mal wieder zu treffen gilt, lieber **Vorsicht** walten. Du sammelst lieber erst einmal gründlich alle Fakten. Und damit meine ich ALLE, bevor du dich dann vermeintlich endgültig entscheidest.

Denn **Endgültigkeit** ist das, was wir mit solchen Maßnahmen anstreben. Entscheidungen, die revidiert werden, sind nämlich ein echter Graus. Dann hättest du vorher keinen guten Job gemacht und voreilig und damit falsch entschieden. Lieber stellst du klare Regeln auf, an denen Entscheidungen auszurichten sind. Dann nehmen dir die Vorschriften die Entscheidung ab.

Klar, **alle Daten und Fakten sammeln**, die Dinge ganz detailliert im Voraus planen, klare Vorschriften und Regeln: so erwischst dich nix auf dem falschen Fuß. Das zumindest ist die Hoffnung. Mindestens also das Minimumziel ... mindestens sind du und ich dann bestrebt, zu versuchen, die Eintrittswahrscheinlichkeit möglicher negativer Folgen zu reduzieren.

Ganz allgemein zu verhindern, dass Dinge eintreten, die wir nicht auf dem Schirm hatten und die uns unerwartet treffen könnten. Ich spreche von uns beiden, weil ich diese Züge an mir auch kenne. Wir sind da Verbündete. In jedem, in jeder von uns steckt das mehr oder weniger stark ausgeprägt drinnen. Und das hat ja auch seine Vorteile: Gerade wenn wenig Zeit und viel Stress ist, vermeiden Pläne und Regeln, dass du dich gehetzt fühlst, unentschlossen bist oder doch ablenken lässt.

*„Neues relativiert manchmal das bereits Gelernte.“*

Psychologisch betrachtet steht dahinter immer die Angst (wenn du dich mit den Begriff Angst schwertust, nimm Befürchtung), immer steht hinter der Ablehnung von Änderungen die Befürchtung, **dass wir das Gewohnte, das bereits Gelernte und Erkannte, das was dir Sicherheit gibt, durch neue Entwicklungen plötzlich und ungewollt relativieren müssen.**

Du hast dann Angst davor, den Halt zu verlieren und noch nicht zu wissen, wo die neue Einsicht hinführt und wo du wieder neuen Halt findest. Ob du nicht doch getäuscht wurdest oder ob das hart erworbene Wissen sich nun als unvollständig, als Irrtum oder sogar als falsch herausstellt. Das wirft dann zwangsläufig die Frage auf, ob all die Mühen es nicht wert waren und du doch lieber bei dem geblieben wärest, was du kennst und hattest und jetzt mit der Änderung drohst zu verlieren. Im Alltag führt das zu Zweifeln jedweder Couleur, jedweder Variation. Du und ich, wir kennen das beide in Situationen, in denen wir zaudern, zögern, einfach nur gänzlich unentschlossen sind und zum Auf- oder Hinausschieben neigen. Im schlimmsten Fall, dann ist es echt extrem, tritt dieses Zweifeln bei den belanglosesten Entscheidungen auf. Im Bestreben, selbst dort die richtige, ja gar die perfekte Lösung zu finden, erstarren wir regelrecht.

**Der Wille zur Präzision führt dann zur Stagnation.**

Extrem ist auch, wenn diese Einstellung in einer **Trotzhaltung** resultiert, sodass selbst sich ganz natürliche verändernde Dinge eine spontane Auflehnung, ein Aufbegehren dagegen oder eine Abwertung auslösen. Im schlimmsten Fall führt das sogar zu einer auf ewig nachtragenden Verstimmung. Wohlgermerkt: bei Erwachsenen, die ja in der Lage sein sollten, zu reflektieren. Sie benehmen sich dann für Außenstehende wie trotzig Kinder. Auch das kann die betreffende Person regelrecht lähmen und alle, die davon abhängig sind, behindern. Je nach Rolle der entsprechenden Person im Projekt oder in der Organisation, kann das krasse Folgen nach sich ziehen.

## Was bedeutet das fürs Projekt?

Lass uns beide nochmal von ganz oben draufschaun: **Dinge nicht verlieren, die man schätzt. Den Halt nicht verlieren, der einem Sicherheit gibt.** Eine Haltung vertreten und zu gewissen Dingen eine bestimmte, auf der eigenen Erfahrung basierenden Einstellung zu haben. **Der eigene, innere Anspruch, die Dinge immer gut und richtig machen zu wollen:** Jetzt macht der Begriff **Mindset** hoffentlich deutlich mehr Sinn für dich. Wenn er vorher noch etwas vage war, sollte der Begriff jetzt plastischer, greifbarer, ja sogar spürbar sein.

Und warum du als Projektleiter:in nicht einfach Schnipp machst, und schon verändert sich die Haltung, die Einstellung, das Mindset der anderen? Das erkennen wir beiden jetzt: das geht nicht mal eben Im Handumdrehen, dafür liegen die Dinge zu tief in unserem Inneren, als dass wir da so einfach rankämen oder mal eben einen verändernden Einfluss darauf nehmen könnten.

Und weil es so tief liegt, ja uns regelrecht als **Persönlichkeit** ausmacht, deshalb fällt es manchen von uns auch so schwer, **sich zu überwinden und den Tatsachen und der Notwendigkeit von Änderungen ins Auge zu blicken**, wenn sie anstehen. Umso mehr, je mehr wir bisher schon Energie in die Vermeidung gesteckt haben und je länger wir einen anderen Zustand zu bewahren versucht haben. Ganz nebenbei lässt sich damit auch erklären, dass mit zunehmendem Alter die Tendenz steigt, dass **Sprüche wie „das haben wir aber immer schon so gemacht“** fallen.

Solch Sprüche und solches Verhalten sollten wir in meinen Augen nicht abwerten – wir sollten stattdessen versuchen, es **besser zu verstehen**. Du kannst sowas jetzt auf jeden Fall eher nachvollziehen und weißt es zu deuten. Super!

## Für manche Projekte gibt es keine zweite Chance

**Beziehen wir das nun aufs Projektmanagement.** Auf die Spitze getriebenes Wasserfall-Modell-artiges und damit sehr klassisches Projektmanagement geht so vor: Teilweise wird exzessiv geplant, bevor auch nur ein Schritt gegangen wird. Denn dann gibt es kein Drehen, kein Wenden und schon gar kein Zurück mehr. Ich will aus eigener Erfahrung dazu sagen:

nur ganz wenige Projekte werden heutzutage überhaupt noch mit dieser starren Methode gemanagt. Doch, und das muss man anerkennen, gibt es **für manche Projektergebnisse keine zweite Chance**.

*„Bei einem Raketenstart muss alles klappen. Es gibt keine zweite Chance.“*

Eine SpaceX **Rakete** schafft es entweder, den Orbit zu verlassen und wieder zu landen – oder sie geht auf dem Weg nach oben ins Weltall oder auf dem Rückweg zur Erde kaputt. Einmal gestartet gibt es keine Möglichkeit der Iteration oder Nachbesserung mehr. Ab einem gewissen Zeitpunkt kann man nur darauf vertrauen, an alles gedacht und alles gemacht zu haben, damit das Projekt ein Erfolg wird. Überall, wo es um Leben oder Tod oder totalen Verlust geht, dort wird mit viel Vorplanung und ausgeklügelten Vermeidungsstrategien gearbeitet. Vorrangiges, primäres Ziel? Du ahnst es schon: Änderungen vermeiden und damit Schaden abwenden oder zumindest stark begrenzen. In einem solchen Projektkontext: [Hier](#) verlinkt und in den Shownotes findest du einen Link zu einer Fallstudie der ArianeGroup, check das gerne mal aus, wenn du vier Minuten hast.

In einem solchen Projektkontext finden wir die kompliziertesten Qualitäts-Sicherungssysteme, haargenaue Prozessbeschreibungen, präzise und umfangreiche Testprozeduren und penible Abnahmeprozesse, die abgefahrensten Pläne und detailliertesten Was-wäre-wenn Szenarien und Protokolle. An die sich auch gehalten wird. Dass eine solche Arbeitsweise einem gewisser Schlag von Menschen eher liegt als anderen, das sollte jetzt klar geworden sein.

## Die Menschen machen das Projekt aus

Atme ruhig mal kurz durch. Das mache ich auch, denn das war jetzt zum einen viel Psychologie und die geht bekanntlich nahe und löst Geschichten und Emotionen aus. Zum anderen hoffe ich, dass es mir anhand meiner Ausführungen gelungen ist, den Bezug zum (und die Konsequenz für das) Projektmanagement allgemein und **für dein Projekt im Speziellen anschaulich** darzustellen. Denn meine Kernbotschaft für diese Folge lautet:

**Kernbotschaft:** Am Ende des Tages arbeiten in deinem Projekt **Menschen**. Daher ist es nützlich, ja sogar fundamental, die verschiedenen Grundzüge der Menschen zu **verstehen**.

So wie es Kurse für internationales Projektmanagement und interkulturelles Führen und Kommunizieren gibt, ist es mein Wunsch, mit dieser und der [nächsten Folge](#) etwas dazu beizutragen, dass du die Menschen in deiner unmittelbaren Umgebung per se, ja sogar dich selbst, besser verstehst. **Denn wir sind alle okay so wie wir sind, wir sind nur reichlich verschieden**. Doch nicht so verschieden, dass wir diese Facetten nicht ergründen könnten.

**Ob wir nun Änderungen bejahen oder ihnen kritisch gegenüber eingestellt sind**, ob wir uns neugierig dem Neuen zuwenden oder uns mit Trotz gegen alles Neue auflehnen: Die **Psychologie** hat die zugrundeliegenden Zusammenhänge und Muster mittlerweile sehr gut beschrieben. Dazu verlinke ich dir ein sehr lesenswertes Buch: [Fritz Riemann – Grundformen der Angst](#). (Affiliated Link)

## Weiter zu Teil 2

Bist du bereit für Teil 2 zur Psychologie der Veränderungen? Das andere Extrem? Dann klink dich unbedingt auch in die nächste Folge ein, [Folge #24](#). Dort geht es ohne Umschweife und ohne Intro direkt weiter. Ich habe die Folgen lediglich getrennt, damit du den Podcast bzw. die Skripte dazu zeitlich leichter in deinen Alltag integrieren kannst.

Vor allem wenn du selbst eher der Veränderungen-Bejahende Typ bist, oder solche Menschen in deiner Umgebung kennst, dann wird dir die **nächste Folge** total gefallen. Versprochen! Ach ja, und das Thema Agilität kommt auch nicht zu kurz.

Heute also „bis gleich“ statt „auf zur Brillanz“.  
Chris



**Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:**

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com)

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)