CHANGE MANAGEMENT · INTERIM MANAGEMENT

Projekte gelingen, wenn Menschen sie tragen.



Wernher von Schrader
Interim Change Manager für größere Transformations-, Organisations- und IT-Projekte

Ich übernehme in größeren Projekten auf Zeit die Verantwortung für das Change Management – mit klarem Mandat, eingebettet in die Projektorganisation. Methodisch fundiert auf etablierten Change-Modellen, kommunikativ nach VDI 7001, erprobt in Reorganisationen, Post-Merger-Integrationen und ERP-/CRM-Einführungen. Ergänzt um KI-gestützte Sparringspartner, mit denen Führungskräfte den Wandel vorwegnehmen.

EINSTIEG A

Von Anfang an

Change-Strategie, Rollen, Sponsorship und Kommunikation parallel zum Projektplan aufsetzen – bevor Widerstände entstehen.

EINSTIEG B

Projekt in Schieflage

Kurze Diagnose, dann ein Stabilisierungsplan. Konflikte werden als Teil des Wandels eingeordnet – das entlastet Führungskräfte.

WARUM KOMMUNIKATION ÜBER ERFOLG ENTSCHEIDET

72 %

der untersuchten Großprojekte: Kommunikation hat den Projekterfolg positiv beeinflusst.

71 %

sehen die Akzeptanz durch Kommunikation erhöht – 80 % ein kooperativeres Miteinander.

15 %

haben eine Evaluationsstrategie. Wirkung wird selten gemessen – hier setze ich an.

Quelle: Brettschneider, Müller, Prero, Engel (2024): Erfolgsfaktor „Projekt-Kommunikation". Befragung zu 224 Bau- und Infrastrukturprojekten in DACH; Universität Hohenheim / clavis.

Leistungsbausteine

Einzeln buchbar oder als Gesamtmandat – zugeschnitten auf Projektphase und Lage.

01 Projektinitialisierung prüfen
Auftrag, Scope, Business Case, Governance und Sponsorship auf Tragfähigkeit prüfen; Change-Impact früh bewerten.

02 Zielanalyse & Zielbild
Ziele schärfen und messbar machen, Zielkonflikte offenlegen, Erfolg auch über Akzeptanz und Nutzung definieren.

03 Stakeholder-Management
Stakeholder- und Themenanalyse, Sponsor-Koalition aufbauen, Führungskräfte als Change-Agents befähigen.

04 Kommunikation & Storytelling
Change-Story und Kernbotschaften entwickeln; Kommunikation nach Zielgruppen, Phasen und Kanälen steuern.

05 Sinnstiftung im Projekt
Den Wandel mit Bedeutung verbinden: Warum, wofür, was bleibt. Ambivalenz ernst nehmen, statt zu überreden.

06 Befähigung: vom Wissen zum Können
Lern- und Trainingsbedarfe ableiten, Übungsräume schaffen – damit aus Wissen im Alltag Können wird.

07 Einwände & Widerstände
Systematisch erheben (Interviews, Pulse-Checks, Resistance-Map), Ursachen verstehen und konstruktiv bearbeiten.

08 Wandel managen & verankern
Maßnahmen steuern, Wirkung messen, nachsteuern und Verantwortung geordnet an die Linie übergeben.

Vorgehen im Interim-Mandat

1 · Diagnose
Projektstand, Ziele, Stakeholder und Veränderungs-bereitschaft erfassen.

2 · Strategie
Rollen, Sponsorship, Kommunikations- und Befähigungsplan mit der Projektleitung verzahnen.

3 · Umsetzung
Maßnahmen steuern, Führungskräfte begleiten, Widerstände bearbeiten, Wirkung messen.

4 · Übergabe
Ergebnisse verankern, Verantwortung an Linie und Projekt-organisation übergeben.

Methode: drei Ebenen, ein Ziel

Organisation Projektphasen	**1 · Vorbereiten** Lage, Impact, Strategie	**2 · Steuern** Kommunikation, Coaching, Training	**3 · Verankern** Wirkung messen, übergeben		
Team Phasen nach Tuckman	**Forming** sich orientieren	**Storming** Konflikte klären	**Norming** Regeln finden	**Performing** Leistung entfalten	**Adjourning** geordnet übergeben
Mensch fünf Stufen je Person	**Verstehen** Warum?	**Wollen** Was habe ich davon?	**Wissen** Was ändert sich?	**Können** Klappt es im Alltag?	**Verankern** Bleibt es dabei?

Storming ist kein Scheitern: Konflikte gehören zum Wandel dazu.

Kommunikation, die Akzeptanz schafft

Beteiligung nach VDI 7001

Klar unterscheiden, wo informiert, wo konsultiert und wo mitgestaltet wird – und was nicht verhandelbar ist.

— Betroffene früh einbinden
— Rahmenbedingungen klar benennen
— Fakten gemeinsam klären
— Unterschiedliche Interessen einbeziehen
— Verständlich und wertschätzend sprechen

Die Change-Story

Die Helden sind die Menschen im Unternehmen – nicht das Projekt. Das Projekt ist ihr Guide.

Held:in · Betroffene	**Mission** · ihr Ziel
Problem · Hindernis	**Guide** · das Projekt
Reise · Etappen	**Lösung** · Nutzen

BESONDERHEIT

KI-gestützte Sparringspartner für Führungskräfte

Projektspezifische KI-Assistenten, mit denen Führungskräfte den Wandel vorwegnehmen.

Gespräche vorbereiten: kritische Dialoge simulieren und üben

Einwände antizipieren: Reaktionen je Gruppe durchspielen

Botschaften schärfen: passend zu Zielgruppe und Situation

Teamphase einordnen: Konflikte verstehen, souverän führen

Mit klaren Leitplanken: datenschutzkonform, mit nachvollziehbaren Quellen und menschlicher Letztentscheidung – auf Basis meiner Arbeit an Reliable Intelligence und Decision Assurance.

Das Stufenmodell ist angelehnt an ADKAR®, eine eingetragene Marke von Prosci, Inc. Keine Verbindung zu Prosci.

Praxis: Change aus eigener Verantwortung

ABB Automation & Drives · Programm TOPs
Communication Lead für das internationale Qualitäts- und Prozessverbesserungsprogramm – mit Qualitäts- und Delivery-Management.

ABB Automation · Internetauftritt
Beim Kickoff hielt die IT den Zeitplan für unmachbar, ein Bereichsleiter lehnte die Struktur offen ab. Beide zogen mit – fertig im Zeitplan.

MODUS Consult (Bechtle-Gruppe)
Reorganisation in Business und Executive Units – Change und Kommunikation.

TECTURA
Neuausrichtung und Markenintegration nach der Fusion mehrerer Microsoft-Dynamics-Partner.

Bechtle AG
Systemhäuser und Spezialisten auf ein gemeinsames Leistungsversprechen gebracht.

YAVEON
Organisatorische Veränderungen aktiv begleitet, Wachstum auf rund 200 Mitarbeitende.

BEISPIEL · KI-GESTÜTZTER CHANGE-PULSE

Wo steht welche Gruppe – und was ist jetzt zu tun?

Anteil der Befragten, deren erste Hürde auf der jeweiligen Stufe liegt – dazu KI-Auswertung der Kommentare.

1 Verstehen · 2 Wollen · 3 Wissen · 4 Können · 5 Verankern

	1	2	3	4	5	HAUPTHÜRDE
Führungskräfte	4 %	8 %	10 %	28 %	6 %	Können
Vertrieb	6 %	34 %	12 %	9 %	5 %	Wollen
Produktion	8 %	12 %	41 %	15 %	6 %	Wissen
IT	3 %	7 %	6 %	10 %	8 %	stabil
Verwaltung	9 %	31 %	14 %	8 %	7 %	Wollen

ab 30 % · 15–29 % · unter 15 %

ERKANNTE MUSTER → MASSNAHME

Produktion: Wissen fehlt, Können folgt nicht → Schulungen vor dem Go-live vorziehen.

Vertrieb, Verwaltung: Kommentare nennen „Mehraufwand ohne Nutzen" → Nutzen je Rolle zeigen.

Führungskräfte: überzeugt, aber unsicher im Teamgespräch → KI-Sparring einsetzen.

Illustrative Beispieldaten. Erste Hürde = erste Stufe mit Wert ≤ 3 auf einer Skala von 1 bis 5; Gruppen ab 7 Antworten.

Qualifikation & Hintergrund

- Change Management & Organisationsentwicklung
- Projektmanagement mit Coaching (ABB)
- MBAI, Hochschule Fresenius (2025)
- Schauspiel- und Präsenztraining
- Projektkommunikation nach VDI 7001
- St. Galler Strategie-Modell · BPMN
- Diplom-Theologe: Philosophie, Hermeneutik
- VDMA-Autor und Gremienmitglied

20+ Jahre Führungserfahrung in Industrie, Maschinenbau und IT – im Umfeld von ERP-/CRM-Einführungen, Reorganisationen und Post-Merger-Integrationen. **Zeit und Budget halte ich** – auch bei wechselnden Rahmenbedingungen; im Zweifel durch Priorisierung, nie unter dem Kernumfang.



GESPRÄCH VEREINBAREN

Wernher von Schrader
Core Relations Consulting
Friedrichstraße 14, 97082 Würzburg
wvs@core-relations.de
+49 177 344 68 38
core-relations.de