

Persönliche Projektrisiken vermeiden

Martin Claßen

Nehmen wir einmal an, Sie sichten die Unterlagen von Bewerbern. Es sind Kandidaten mit einem attraktiven Kompetenzprofil dabei: Einer arbeitet derzeit beim Berliner Flughafenbau, der zweite war bei der Elbphilharmonie in Hamburg dabei und der dritte ist für Stuttgart 21 tätig. Gut möglich, dass Sie alle drei auf den Stapel mit den Absagen legen. Sie sehen, die Mitwirkung bei einem Change-Projekt will wohlüberlegt sein, um die Wahrscheinlichkeit von Makeln im Lebenslauf klein zu halten.

3x3-Reduktionsmethode

In den Bergen gibt es im Winter viel Schnee und damit das Risiko von Lawinen, die höchst gefährlich werden können. Der Schweizer Bergführer Werner Munter hat deshalb die 3x3-Reduktionsmethode entwickelt, um die Wahrscheinlichkeit von Lawinen in kritischem Terrain einschätzen zu können. Diese Methode lässt sich auf Veränderungsprozesse übertragen, um das persönliche Risiko einzuschätzen. Dabei sind neun Fragen zu beantworten (siehe Abbildung), entweder mit einem klaren und aufrich-

tigen Ja oder mit einem Nein. Das Maximum sind neun Ja, was selten vorkommt. Erfahrungsgemäß beginnt eine erhebliche Gefahr schon bei weniger als acht Ja, bei sechs und sieben Ja lautet die Warnung bereits „Achtung: große Vorsicht“. Bei fünf und weniger Ja gibt es gewaltige Risiken mit dem Ratschlag „Verzicht wird klar empfohlen.“

Nicht immer hat man die Wahl, ob man an einem Change-Projekt mitwirken möchte oder nicht. Hat man diese Wahl, ist die 3x3-Reduktionsmethode ein probates Mittel um das persönliche Risiko bei einer Mitwirkung einzuschätzen. [MC]

3x3-Reduktionsmethode	Aufgabe im Change-Projekt	Rolle im Change-Projekt	Kontext der Veränderung
Erster Impuls	<i>Ist meine derzeitige Kompetenz gut genug?</i>	<i>Ist meine eigene Motivation groß genug?</i>	<i>Ist die Organisation überhaupt veränderungsfähig?</i>
Kernfrage	<i>Ist die Aufgabe mit ihren inhaltlichen und fachlichen Herausforderungen zu bewältigen?</i>	<i>Ist die Rolle mit ihren physischen und psychischen Herausforderungen gut auszufüllen?</i>	<i>Sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren gegeben (z.B. Zielsetzung, Ressourcen und Stakeholder)?</i>
Lackmustest	<i>Gibt es zuverlässige konzeptionelle Unterstützung, wenn es hart auf hart kommt?</i>	<i>Gibt es zuverlässige emotionale Unterstützung, wenn es hart auf hart kommt?</i>	<i>Gibt es zuverlässige politische Unterstützung, wenn es hart auf hart kommt?</i>