

VERÄNDERUNG IST (K)EINE HEXEREI

Über den „Change Moderator“©

Neulich am Hof in der Raucherecke. Susi, Fred und Schorsch genießen ihre wohlverdiente Pause von den Kollegen da oben im Büro. Den Neuen, die seit der Re-Organisation in die Abteilung gespült wurden.

Fred: „Na das war ja wieder ein Zirkus letzte Woche, dieser Coach mit seinem Teamevent...hat nur noch der Feuerlauf am Ende gefehlt!“

Schorsch: „Ja. Das hat's voll gebracht!“

Irritierter Blick von Susi: „Nee, oder?“

Schorsch: „Witzle Mann...“

Da stapft Peter über den Hof, seines Zeichens Kettenraucher - oder doch nur Flur-Funk-Junky? So oft wie möglich „Stimmung“ an der Basis schnuppern? Naja, seit der Re-Organisation ist er der Chef der Nachbarabteilung - die Luft da oben wird eben dünner und akustische Signale kommen nicht mehr so gut an...

Peter: „Na, wie geht's mit Euren neuen Kollegen? Hab gehört, ihr habt euch letzte Woche gut zusammengerauft.“

Die anderen schweigen.

Peter: „Schon das Neueste gehört?“

Fred: „Du wirst es uns gleich sagen ...“

Peter (wichtig): „Ist noch ganz vertraulich! Aber die wollen jetzt unsere Prozesse überarbeiten.“

Susi: „Nee, oder??? Bloß die Mitarbeiter nicht zur Ruhe kommen lassen, da könnte sich ja sowas wie Produktivität einstellen!“

Schorsch giggelt: „Hihi. Genau, und am Ende landet doch wieder alles in der Schublade und wir machen weiter wie bisher. Hat doch auch immer ganz gut funktioniert.“

Fred: „Never change a running system ...“

Peter: Na ihr seid ja drauf! Seht doch mal die Chancen! Ey, neue Rollen und Aufgaben, ihr könnt euch

profilieren, ich hab auch was von 'nem neuen Teamleiterposten gehört. Das wär doch was, Susi?“

Susi: „Neene, lassma. Erstmal abwarten. Kommt ja doch eh wieder anders als man denkt.“

Personen, Namen, Texte sind alle fiktiv und jede Ähnlichkeit mit natürlichen Personen ist rein zufällig und unbeabsichtigt. Und dennoch kann sich diese Unterhaltung – so oder ähnlich – jederzeit in einem nahezu beliebigen Unternehmen zutragen. Wir haben sehr oft ähnliches gehört und miterlebt.

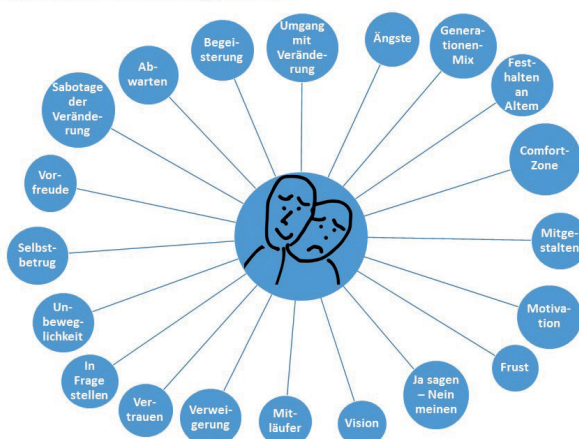
Tatsächlich nimmt die Geschwindigkeit, mit der Anpassungen, Veränderungen, Neuerungen (Oberbegriff: Change) durch deutsche Unternehmen rollen, seit Jahren weiter zu. Es werden mehr Changes und die Abstände zwischen großen Veränderungsvorhaben werden tendenziell immer kleiner. Kein Wunder, dass die Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit der Mitarbeiter und ganzer Organisationen darunter leiden, ebenso wie ihre Produktivität und letztlich auch die Außenwirkung eines Unternehmens.

Es ist kein Geheimnis, dass ein großer Teil der Change-Projekte ganz oder partiell erfolglos bleibt. Wunderbar dokumentierte und klug durchdachte neue Prozesse verstauben in Schubladen, die vielleicht sogar aufwändig geschulten Mitarbeiter sagen „ja“ zu den Neuerungen – und machen am Ende doch so weiter wie gehabt. Immer wieder erstellen renommierte Forschungsinstitute große neue Studien zum Anteil der gelungenen Changes. Der Tenor bleibt im Wesentlichen gleich: rund 1/3 der Projekte gelingt, die übrigen 2/3 leider nicht.

Woran liegt das? Böser Wille der Mitarbeiter? Inkompetentes Management? Schlechte Projektpläne und unrealistische Zeitpläne? Mangelnde Kommunikation?

Wir können nicht ausschließen, dass manchmal der eine oder andere dieser Faktoren oder ganz andere Einflüsse eine Rolle spielen. Auf der anderen Seite gibt es inzwischen Heerscharen exzellenter Projektmanager, Changemanager und Berater, die ihr Handwerk verstehen und sich der allfälligen Risiken und Stolperfallen durchaus bewusst sind.

Menschen in Veränderungsprozessen



PERFORMANCE NEWS

Die größte ist und bleibt der sogenannte „Faktor Mensch“. Veränderung ist immer sehr energieintensiv und anstrengend, nicht zuletzt für das menschliche Gehirn, das ohnehin der mit Abstand größte Energieverbraucher im menschlichen Körper ist. Deshalb ist es in seiner Funktionalität auch auf Energiesparen programmiert – und Veränderungen passen da gar nicht ins Konzept. Sich zu verändern bedeutet nämlich, sich auf Andersartiges einzustellen, sich auseinanderzusetzen, Neues zu lernen und Altes loszulassen. Das kostet Zeit und vor allem Unmengen an Energie, denn im Gehirn werden neue Nervenzellenverbindungen geschaffen während alte, nicht mehr benötigte, abgebaut werden.

Ist also die Evolution schuld, dass Veränderung so schwierig ist? Naja, ein bisschen schon ...schließlich wollen Lebewesen immer überleben und sich fortpflanzen, da ist jedes Quäntchen Energie wertvoll.

Wie also kann Veränderung dennoch gelingen? Ist das Ziel, mehr als nur das berühmte Drittel aller Change-Projekte zum Erfolg zu führen, überzogen und von vornherein zum Scheitern verurteilt?

Vielleicht ...wenn wir so weitermachen wie bisher. Wie bisher, das heißt es gibt einen Change- und Projekt-Manager, ein Projektteam, bei größeren Projekten auch sowas wie ein Steering Board (Management), vielleicht auch externe Berater, die mit ihrem Know-How und der Erfahrung aus anderen Unternehmen wertvolle Beiträge leisten. Manchmal gibt es sogar einen Experten für Kommunikation im Team.

Gute Projekt- und Change-Manager sind sich sehr darüber bewusst, dass sie neben all der technischen Planung und Implementierung auch und vor allem Wege finden müssen, die betroffenen Menschen zu überzeugen und sie mit auf die Reise zu nehmen, damit die Neuerungen am Ende nicht nur theoretisch eingeführt sind, sondern auch tatsächlich gelebt werden. In der Praxis erleben wir aber immer wieder, dass das Vorhaben an verschiedenen Faktoren scheitert:

- Es fehlt die Wahrnehmung für die feinen und subtilen Signale der Ablehnung – vielleicht weil der Fokus der Aufgabe entsprechend auf andere Bereiche gerichtet ist und sein muss.
- Werden die Signale wahrgenommen, dann fehlt es einem klassischen Change-Manager manchmal schlicht an den notwendigen Fertigkeiten und Methoden, mit den Mitarbeitern in ein Gespräch zu gehen und sie bei einem anstehenden Perspektivwechsel zu unterstützen. Nicht umsonst erleben wir gerade jetzt in der Coaching-Ausbildung, dass z.B. Agile Coaches und Berater sich genau diese Skills zusätzlich aneignen wollen.
- Wenn der Change-Manager oder Berater diese Zusatzqualifikation hat, tappt er häufig in die nächste Falle – es kommt zum Rollenkonflikt. Ist er jetzt derjenige, der das Projekt voranbringen soll oder ist er der ‚Seelenröster‘ für die Mitarbeiter?

In beiden Rollen akzeptiert zu werden ist überaus schwierig und unwahrscheinlich.

- Zu guter Letzt – selbst wenn alle oben genannten Punkte erfüllt sind, dann scheitert es doch an der Zeit und den Kapazitäten, die nun mal begrenzt sind und die ein Change- oder Projektmanager mehr als nötig braucht, um seiner eigentlichen Aufgabe nachzukommen – nämlich das Projekt voranzubringen und termingerecht abzuschließen.

Also doch – ein hoffnungsloses Unterfangen?

Eine alte Weisheit besagt: Wenn etwas nicht funktioniert, dann mach etwas Anderes!

Die Idee ist so einfach wie genial und wird vielleicht genau deswegen noch nicht in großem Maßstab gelebt. Wir müssen die Rollen trennen! Ein Change-Manager und ein Projektmanager sollen sich auf ihre eigentlichen Aufgaben fokussieren und dort mit all ihrem Wissen und ihrer Erfahrung maximal zum Erfolg beitragen. Und Ihnen an die Seite stellen wir eine zweite Person mit neuer Rolle – den Change Moderator©!

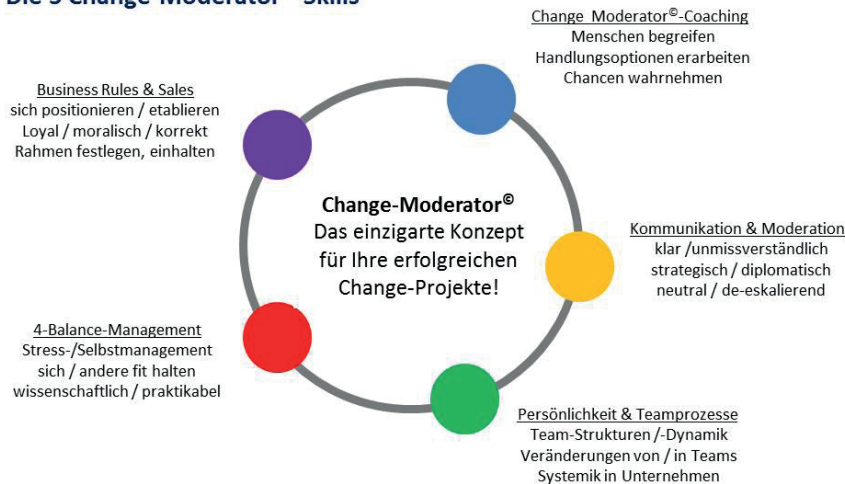
Change MODERATOR©

Der Change Moderator© hat alle erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, um

- sensibel die Signale aus der Belegschaft oder dem Projektteam wahrzunehmen und im systemischen Kontext des Unternehmens und der Organisation zu betrachten
- individuell im Einzelsetting mit Menschen zu arbeiten und sie zu unterstützen, ihre Befürchtungen zu artikulieren, zu untersuchen und von neuen Seiten betrachtend zu relativieren (Coaching)
- mit Teams zu arbeiten und den Weg für erfolgreiche Veränderungsprozesse auch hier zu bahnen (Teamcoaching)
- angemessen zu kommunizieren und sich angemessen zu verhalten – egal welcher Ebene im Unternehmen gegenüber (Kommunikation, Moderation, Business Rules)
- mit Stress und Herausforderungen auf gesunde Weise umzugehen und sich gut davon zu erholen. Diese Fähigkeiten kann er auch an andere weitergeben (Selbstmanagement).

Das folgende Übersichtsbild stellt die Gesamtheit dieser Fähigkeiten und damit auch den Ausbildungsweg zum Change Moderator© in 5 Modulen dar.

Die 5 Change-Moderator®-Skills



Manager, dem zuständigen Management, den betroffenen Mitarbeitern und letztlich dem gesamten Unternehmen, seiner Produktivität, Erfolgsquote und seinem Image.

Wunderbar. Klingt toll. Wo sind sie jetzt, diese Tausendsassa Change Moderatoren®? Hmm ...

Wie wäre es, wenn Sie einer der Ersten sind?

Wie genau kann man sich die Arbeit des Change Moderators® vorstellen?

- Der Change Moderator® vertritt kein persönliches Interesse am Change-Projekt = neutral
- Er ist dort Schnittstelle, wo andere es nicht sein können
- Er führt unterschiedliche Standpunkte zusammen
- Er erkennt Strömungen, die dem Change entgegenfließen
- Er verhindert und erkennt Chaos und Widerstände
- Im Idealfall kennt er die strategischen Unternehmensziele und kann mit dem entsprechenden Weitblick agieren
- Früh eingebunden, erarbeitet er sich das Vertrauen der Belegschaft, des Projektteams und der Führungsebene
- Er sorgt dafür, dass alle Beteiligten den unbequemen Change als willkommene Chance sehen!

Und was ist am Ende der Nutzen einer neuen, zusätzlichen Rolle im Change-Kontext?

Der Change Moderator®

- sorgt für die nötige Akzeptanz der Veränderung
- bringt allen Klarheit – dadurch bleibt das Unternehmen während des Change-Prozesses handlungsfähig
- trägt dazu bei, unterschiedliche Interessen zusammenzuführen (Betriebsrat, Personal-Abteilung, etc. verfolgen eigene Ziele, die nicht immer im Einklang mit dem Change stehen)
- motiviert Führungskräfte und Mitarbeiter sich im Change zu engagieren
- sorgt für eine gute Darstellung im Innen und Außen!
- erspart viel Zeit durch den Wegfall unnötiger Meetings und Abstimmungen
- trägt somit zum (termingerechten!) Erfolg Ihrer Change-Projekte bei!
- der Einsatz eines Change Moderators® spart bares Geld!

Der Change Moderator® nutzt somit allen Beteiligten: dem Projektteam, dem Projektmanager, dem Change

- Einer der ersten Change Moderatoren® überhaupt, die Veränderungsprojekte erfolgreich unterstützen
- Eines der ersten Beratungsunternehmen, die Change Moderatoren® in eigenen und Kundenprojekten erfolgreich einsetzen
- Eines der ersten Unternehmen, die die Erfolgsrate ihrer Change-Projekte dank des Einsatzes eines Change Moderators® signifikant erhöhen und damit Kunden wie Wettbewerbern signalisieren: **Wir stehen für Erfolg, Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit!**

Wenn das für Sie attraktiv klingt, dann kommen Sie auf uns zu und lassen Sie uns Ihre offenen Fragen klären sowie die weiteren Schritte definieren. Unsere Ausbildungsstandorte befinden sich in Berlin und im Raum München. Wir freuen uns auf Sie!

<http://bit4it-akademie.de/spezialisten/chamod.htm>

Die Initiatorinnen des Change Moderators®



SIMONE BRÜCKNER

coach@simone-brueckner.de

Als Diplom-Physikerin, Systemischer Business Coach und Moderne Mentaltrainerin steht sie für eine systematische und analytische Herangehensweise gepaart mit aktuellen, fundierten Erkenntnissen aus Hirnforschung, Psychologie und Coaching-Praxis.



CHRISTINE MATHEJA

christine.matheja@bit4it-akademie.de

Als Inhaberin der bit4it-Akademie steht sie für die Themen: Selbst- und Stressmanagement. Vertrieb und Organisation sind ihre Stärken. Sie ist Dienstleisterin mit Leib und Seele und hat ein Faible für klare Strukturen.