

Wann und wie ein Changecoach den Erfolg Ihrer Veränderungsprojekte sicherstellt

Dr. Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Änderungen umzusetzen gehört heute zu den **Standardaufgaben** jeder Führungskraft. Wesentliche Veränderungen in Unternehmen können damit durch die Mitarbeiter selbst umgesetzt werden.

Die **Vorteile** im Vergleich zum Einsatz externer Berater liegen dabei auf der Hand:

- Lösungen werden besser angenommen und sind „unternehmensspezifischer“.
- Mitarbeiter sind in der Regel motivierter und bauen zudem noch KnowHow auf; sie gestalten ihre Zukunft selbst.
- Außerdem sind derartige Prozesse deutlich kostengünstiger und flexibler als bei Einsatz von externen Beratern.

Die Frage, ob ein externer Berater für Veränderungen die effektivere Lösung ist, hängt erfahrungsgemäß von den folgenden **Kriterien** ab:

Externer Berater	Interne Umsetzung
<ul style="list-style-type: none">- Hoher Zeitdruck für Umsetzung- Projektziele eher vage oder verdeckt- radikaler Ansatz ohne Rücksicht auf Traditionen/Kultur- Einsatz spezialisierter Methode- Keine Ressourcen für Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none">- Zeit kein kritischer Faktor- Klare Projektziele bzw. Projektauftrag- Methodik leicht/erlernbar- Vertrautheit mit Kunden/Markt/Produkte wichtig- Internalisierung des KnowHows- Ressourcen verfügbar

In beiden Fällen sind zwei wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg wichtig:

- | |
|--|
| 1. Klare und verlässliche Führung des Vorhabens |
| 2. Qualifizierte Steuerung des Veränderungsprozesses |

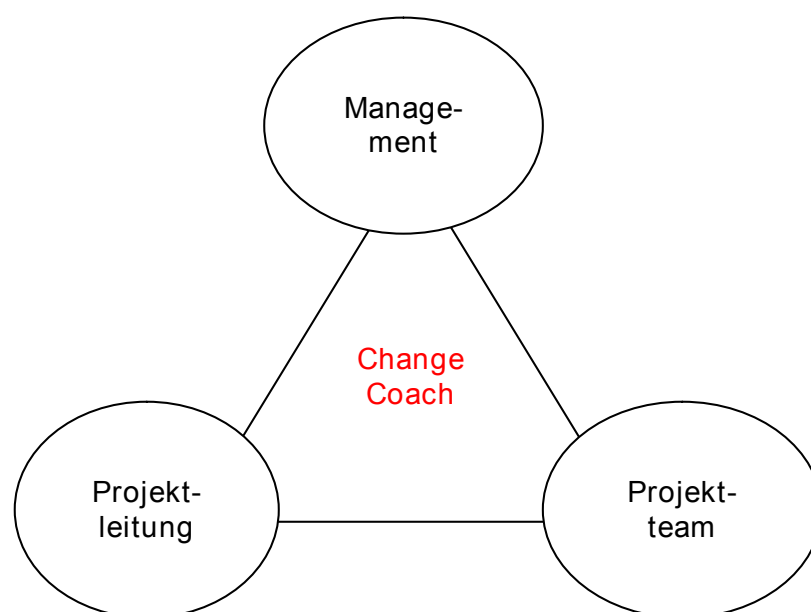
Bei Einsatz externer Berater ist die Führung und Steuerung meist ein Teil der zugekauften Leistung.

Bei **interner Umsetzung** sind in der Praxis beide Erfordernisse oftmals **nicht konsequent genug** vorhanden:

1. Klare und verlässliche Führung
<ul style="list-style-type: none">- Interne Teams sind leicht zu verprellen; oftmals fehlt der Mut und die Konsequenz, Dinge anzusprechen und durchzuziehen- Die Rückendeckung durch den Vorgesetzten ist nicht immer im notwendigen Ausmaß vorhanden- Oftmals fehlt überhaupt das Mentoring durch das TOP-Management- Das operative Geschäft lässt die erforderliche Zeit für den Führungsprozess nicht zu- Oftmals ist auch das KnowHow für ein effektives Projektmanagement ungenügend vorhanden
2. Qualifizierte Steuerung des Veränderungsprozesses
<ul style="list-style-type: none">- Der Umgang mit Widerständen ist problematisch; oft ist das Stehvermögen ungenügend vorhanden bzw. die Hierarchie schlagend- Zur Bewältigung von „Krisen“ fehlt meist das KnowHow- Effektive Gestaltung der Kommunikation findet ungenügend statt

Ein sinnvolles und erfolgreiches Konzept ist dabei der „**Change Coach**“. Er hilft, bei **internen Projekten die „Minus“ zu vermeiden.**

Rolle und Nutzen des Change Coach:



Projektleitung

Beratung und Unterstützung des Projektleiters bei **Strukturen, Methoden, Kommunikation** und beim Umgang mit **Krisen und Widerständen**. Die Projektverantwortung bleibt hierbei voll bei der Projektleitung.

Management

Beratung der Geschäftsleitung (des Auftraggebers) bezüglich **Projektperformance**, bei **Konflikten und Krisen** und **optimaler Kommunikationsstrategien**.

Projektteam

Falls erforderlich Unterstützung des Projektteams; Grundsätzlich ist dies jedoch Aufgabe des Projektleiters.

Anforderungen an den Change Coach

Eine Begleitung des Veränderungsprozesses erfordert vom Change-Coach :

- Kenntnis der Methoden des Change Managements
- Erfahrungen mit Projektmanagement
- Reife als Coach
- Strategisches Denken
- Stehvermögen, Konfliktbereitschaft

Grundsätzlich könnte diese Funktion auch vom **TOP-Management** ausgefüllt werden. Allerdings besteht in der Praxis der Nachteil, dass Beraten und Unterstützen als Mentor einerseits und Treiben und Kontrollieren als Führungskraft andererseits **nicht ohne weiteres unter einen Hut** zu bekommen ist. Darüber hinaus ist oft die unbeschränkte Kommunikationsbereitschaft in der Unternehmenshierarchie nicht gegeben.

Change Coaching in der Praxis:

- Beginn: Auftragsklärung und Rollenverteilung ChangeCoach und Projektleiter
- Strukturierung des Projekts/Vorgangsweise mit dem Projektleiter; Abstimmung Kickoff
- Fixierung Ausmaß und Modus der Zusammenarbeit:
 - regelmäßige Einzelgespräche mit Projektleiter
 - sporadisch: Sitzungen mit dem Team
 - Teilnahme Steuerungsausschuss/Infoveranstaltungen
- Regelmäßige Treffen mit Geschäftsleitung/Auftraggeber fixieren
- Thema „Außensicht“ und „ChangeKommunikation“

Nutzen des ChangeCoaching:

Sicherung einer effektiven Projektumsetzung
KnowHow Stärkung im Unternehmen
Klare Kommunikationsstruktur
Managementunterstützung