

APC-Hannover

Veränderungsprozesse moderieren und erfolgreich umsetzen

Der Ansatz der moderierenden Führung im Change Projekt

Armin Pollehn, Seniorberater (Moderator und Berater von
Veränderungsprozessen)
23.5.2014

Veränderungsprozesse moderieren und erfolgreich umsetzen

Der Ansatz der moderierenden Führung im Change Projekt

Es gibt unterschiedliche Auslöser für Veränderungen in Unternehmen und Organisationen: Rückgang von Umsätzen, hohe Mitarbeiterfluktuation, Einführung eines neuen Managementsystems, Entwicklung von medienbruchfreien Arbeitsabläufe etc..

Der jeweilige Auslöser allein ist schon Grund genug, die betreffenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur über die Situation zu informieren, sondern sie bei den nächsten Schritten zur Veränderung mitzunehmen im Sinne einer aktiven Beteiligung. Allerdings bedarf bis dahin eines Plans, wie inhaltlich und methodisch vorgegangen werden soll. Das soll hier nicht die Aufgabe sein, darüber schreiben. Vielmehr soll der Fokus auf Bedingungen gerichtet sein, die die Prozesse in einem Change Projekt verbessern. Und dazu gehört, die konstruktive Beteiligung an den Veränderungsprozessen sicherzustellen. Die Betroffenen zu Beteiligten machen braucht deshalb einen partizipatorischen Ansatz. Das heißt, den Veränderungsprozess von Anfang an mit den jeweiligen Beteiligten zu planen und zu bearbeiten, mit dem Ziel eine zügige und nachhaltige Umsetzung zu erreichen. Das hört sich vielleicht gut an, doch leider sieht die Realität anders aus.

Fehlende Kommunikation in Change Projekten

Change Projekte bringen oft nicht den erhofften Umsetzungserfolg oder scheitern gar, weil die Kommunikation vernachlässigt wurde. In der Global Business Service Studie von IBM steht die Kommunikation an zweiter Stelle als erfolgskritischer Faktor in Changes nach dem Engagement der führenden Manager. An dritter Stelle nennen die Befragten die Einbindung der Mitarbeiter. Auch eine motivierende und veränderungsfreundliche Unternehmenskultur wird zu den Erfolgsfaktoren gezählt.

Mit der Moderationsmethode die Erfolgfelder steuern

Wichtige Erfolgs-/Misserfolgfelder für Veränderungen sind die Kommunikation, die Führungskräfte, die Einbindung der Mitarbeiter und ist die Unternehmenskultur. Mit der Moderation können diese Felder zielgerichtet und beteiligungsorientiert bearbeitet werden. Nachdem das Top-Management den Auslöser zur Veränderung festgestellt und den Rahmen wie Ziele und Bedingungen (Vorgaben) für den Veränderungsprozess beschrieben hat, wird die Umsetzung und Durchführung mit der Moderationsmethode geplant. Beispiel: In einem Workshop sitzen die Führungskräfte (mittlere Ebene) zusammen, die Vorgaben aus dem Top-Management werden erläutert. Danach werden mit einem Moderator abgeleitete Ziele, ein Motto und ein Umsetzungspaket entwickelt. Auf der dritten Ebene der Manager und Mitarbeiter wird in gleicher Weise verfahren (hier werden die Ergebnisse des Führungskräfte – Workshops eingebracht). Das Projektmanagement ist für den Gesamtprozess verantwortlich. Die so bearbeiteten Erfolgfelder erhöhen die Chance auf eine nachhaltige Umsetzung.

Moderation spricht die wichtigen Ebenen an

Unter der Moderation wird eine Methode verstanden, in der der Moderator eine spezifische Rolle einnimmt, den Diskussions- und Entscheidungsprozess mit Hilfsmitteln und Material veranschaulicht

und steuert, Aktivitäten plant sowie die Gruppen-Kommunikation beherrscht. Der Moderator steuert die Prozesse in der Gruppe und hält sich beim Einbringen von Inhalten zurück. Er ist für das Klima und Vorgehen - die Gruppe ist für den Inhalt - verantwortlich. Von ihm kommen methodische Vorschläge und seine Rolle bleibt neutral. So schafft die Moderation einen Raum für den professionellen Dialog, in dem drei Ebenen angesprochen werden:

- Die Sach-Ebene = Inhalte, Themen
- Die Prozess-Ebene = Vorgehensweise
- Die Beziehungs-Ebene = Klima, Gefühle, Umgang

Dadurch wird eine individuelle (Einzelner) und eine kollektive (Gruppe) Auseinandersetzung angeregt. Diese führt zu wesentlich höherer Identifizierung mit der Thematik im Gegensatz zur (Führungs-) Methode der Information (MitarbeiterNews) und Anweisung (diese kann eine persönliche sein, aber auch z.B. zum Einsatz eines IT-Tools führen).

Die Vorteile der Moderation in einem Change Projekt

Die gerade angesprochenen Ebenen ermöglichen einen Perspektivwechsel: aus dem Mitarbeiter als Betroffener der Veränderung wird ein Beteiligter an der Veränderung. Aus passivem Verhalten wird aktives Verhalten erzeugt. Gleichzeitig verringert sich die Sorge (evtl. Angst, Ohnmachtsgefühl) vor Veränderung: „Was wird aus mir und meinen Aufgaben?“ Veränderung wird zu einem aktiven Prozess, der individuell mit gestaltet werden kann: „Ich bin dabei und bringe meine Anliegen ein“. Und für die Mitarbeitenden, die sich eher passiv verhalten, entsteht eine Entwicklungschance, genauso wie für das Unternehmen, das aktive und verantwortungsbewusste Mitarbeiter braucht.

Neben der Rationalität wird auch die Emotionalität in der „Beziehungsebene“ angesprochen. Soll der Veränderungsprozess gelingen, sind die Emotionen zu berücksichtigen. „Die Mitarbeiter müssen auch innerlich auf die Neuerungen eingestellt werden, sonst lassen sich diese nicht durchsetzen. Die Informationen sind wichtig, aber noch wichtiger ist es, die Mitarbeiter emotional zu erreichen. Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich selbst und ihre Mitarbeiter zu überzeugen und zu begeistern“ (siehe Capgemini Consulting 2012).

Auch das Verstehen gehört zum Veränderungsprozess. Genauso wie die Emotion ist die Kognition wichtig. Denn, wenn ich nicht verstehe, dann kann ich auch nicht verändern. Die Moderation fördert das Verstehen, indem sie Verständigung ermöglicht. Auf dem Weg zur Verständigung kann es, und bei Veränderungsprozessen ist das oft der Fall, zu Kontroversen, Missstimmungen oder gar zu Konflikten kommen. Es können auch persönlich einschneidende Situationen entstehen. Auch ist manchmal eine Verständigung nicht möglich, weil eine Seite zur Veränderung nicht bereit ist. Hier sind dann als Ergänzung zum Moderationsvorgehen, Entscheidungen durch die Führungskraft zu treffen. Doch auch in den Kontroversen sollte das Prinzip der Verständigung beibehalten werden, um nicht das Vertrauen und die Bereitschaft zur Mitarbeit an der Veränderung zu verlieren. Unter Verstehen ist nicht ein universales Verstehen gemeint, jeder müsse alles verstehen. Vielmehr ist das Verstehen auf den beteiligten Mitarbeiter und seine Arbeitssituation zu interpretieren:

„Was muss der Mitarbeiter verstehen, damit er seine Aufgabe optimal erledigen und seine Rolle angemessen einsetzen kann?“

Die Methode der Moderation unterstützt dabei eine motivierende und veränderungsfreundliche Unternehmenskultur zu entwickeln. Sie befördert gleichsam durch ihren beteiligungsorientierten Ansatz eine solche Kultur. Wer aufgeschlossene und aktive Mitarbeiter braucht oder möchte, der sollte diese an Veränderungen beteiligen und ihnen zeigen, wie sie damit am besten umgehen können.

Die Nachhaltigkeit nach der Implementierung wird durch den dialog- und beteiligungsorientierten Ansatz gefördert. In diesem Zusammenhang bedeutet Nachhaltigkeit, dass die implementierten neuen Aufgaben oder Prozesse auch erfüllt bzw. eingehalten werden. Weil dieser wichtigen Nach-Implementierungsphase geringe Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist meistens der Wirkungsgrad der Veränderung geringer. Jemand der gedanklich die Schraube zehn Jahre lang immer rechts herum eingeschraubt hat, wird schwerlich auf links umstellen können, wenn er nicht komplett umgelernt hat (kognitiv wie emotional). Das heißt, die Anforderungen zu erfüllen, neue Abläufe und Verfahrensweisen erkennen und anwenden können und gleichzeitig sein altes Wissen auszulagern. Kommt hierzu noch Freude oder Befriedigung, dann entsteht Nachhaltigkeit – das neue Verfahren wird angewendet und der Mitarbeitende fühlt sich zufrieden. Das setzt voraus, dass sich die Beteiligten über Ziele, Verfahren, Regeln, Rollen und Verantwortlichkeiten verständigt haben und genug individueller Raum für eigene Entscheidungen bleibt, je nach Verantwortlichkeit.

Moderation von Prozessen als Führungsaufgabe

Eine professionelle Moderation von Themen, Projekten, Prozessen ist als eine Führungsaufgabe zu sehen. Sie kann als der Ansatz der „moderierten Führung“ verstanden werden. Unter den oben genannten Aspekten wird Führung durch das Moderieren von Projekten und Prozessen eingesetzt. Dabei kann die Führungskraft selbst Moderator sein oder sie kann einen Moderator einsetzen, damit die Führungskraft in die thematische Diskussion und Entscheidungssituation aktiv eintreten kann. (Empfehlung: Weitere Informationen hierzu im E-Book „Effiziente Meetings moderieren“ - <http://bookboon.com/de/effiziente-meetings-moderieren-ebook>)

Moderiert werden können Meetings, Workshops, der Planungsprozess (kreative und motivierende Methoden heben Potenziale bei Führungskräften und ergänzen das rationale Vorgehen), Blogs, Webkonferenzen etc.

Beteiligung, Verständigung und aktive Auseinandersetzung sollen, egal welches Medium eingesetzt wird, möglich sein. Die Social Media haben die Voraussetzung geschaffen auch ortsunabhängig, zeitunabhängig und schnell seine Eindrücke, Fragen, Meinung etc. einem bestimmten Teilnehmerkreis zur Verfügung zu stellen. Werden die Social Media gezielt in einem Veränderungsprozess eingesetzt, so werden besonders die jüngeren Mitarbeiter eine aktive Auseinandersetzung betreiben. Damit das Ziel und vor allem die bestehenden Bedingungen nicht außer Kraft gesetzt werden, ist die moderierende Methode auch hier zu empfehlen.

Armin Pollehn

(Seniorberater & Moderator und Berater von Veränderungsprozessen)

Quellen:

Global Business Service Studie von IBM 2007 in: <http://www.it-business.de/management/weiteres/articles/90615/> >

Capgemini Consulting 2012 in: <http://www.computerwoche.de/a/social-media-im-change-management,2529748>