

Change Beratung lernen

Merkmale einer guten Change Management-Ausbildung

Renate Osterchrist, Eike Wagner und Philipp Forster

*Als Führungskraft und Mitarbeiter*in stehen Sie immer wieder vor der Herausforderung zu entscheiden, ob es sinnvoll ist, einen Mitarbeitenden oder sich selbst zum Change-Beratenden ausbilden zu lassen. Geht das überhaupt? Oder sollte man doch lieber alles als «Learning by doing» begreifen? Falls man Change Management-Beratung erlernen kann, wie geht das am besten? Auf was sollte bei der Auswahl der Ausbildung geachtet werden?*

Im Rahmen dieses Artikels betrachten wir die Hauptströmungen im Change Management sowie Untersuchungen zur Wirksamkeit von Change Berater-Ausbildungen. Wir geben Hilfestellung, woran Sie eine gute Change Berater-Ausbildung erkennen können und welche Inhalte Bestandteil der Ausbildung sein sollten. Change Beratung wird zum Teil als Weiterbildung von privaten Anbietern angeboten, d. h. die Teilnehmer*innen haben bereits eine andere Ausbildung abgeschlossen. Zum Teil wird Change Berater*in auch als Masterstudiengang von Hochschulen angeboten. Der Einfachheit halber sprechen wir im weiteren von Change Management-Ausbildung.

Hauptströmungen bei Change Management-Ausbildungen

Die Hauptströmungen bei den Change Management-Ausbildungen umfassen etablierte Themen wie z. B. systemische Organisationsentwicklung und neuere Themen wie z. B. agiles Change Management. Abbildung 1 stellt eine entsprechende Übersicht dar. Hinzu kommen inhaltliche Strömungen, die intensiv diskutiert und teilweise auch schon in der Change-Praxis angewendet werden, aber noch nicht in relevantem Umfang in Change Management-Ausbildungen aufgenommen wurden. Hierzu gehören u. a. die Komplexitätstheorien (z. B. die Überlegungen zur Synergetik von Haken & Schiepek und das Cynefin-Framework von Snowden) und integrale Theorien (z. B. Spiral Dynamics von Beck und das AQAL-Modell von Wilber). Zudem gibt es Denkschulen und Praktiken, die grundsätzlich einen Mehrwert für wirksames Change Management bieten, im Kontext von Veränderungsvorhaben bisher aber wenig erforscht wurden. Hierzu gehören u. a. die Verhaltensökonomie, Design-Praktiken und Gamification.

Unter Aus- und Weiterbildungen verstehen wir Curricula mit mehreren Modulen über einen längeren Zeitraum. Einzeltrainings wurden daher nicht betrachtet.

Die ursprüngliche Hypothese, dass Universitäten eher den Schwerpunkt auf Theorie legen, während Hochschulen praxisnäher sind, lässt sich nach Sichtung verschiedenster Angebote nicht pauschal bestätigen. Auch der Praxisanteil im Sinne von konkreten Tipps und Tools lässt sich nicht an den Hauptströmungen fest machen, sondern hängt vom einzelnen Ausbildungsangebot ab.

Aufgrund der Breite des Angebots an Aus- und Weiterbildungen ist es sinnvoll, den Gegenstand der Betrachtung noch einmal zu schärfen:

- Was ist Change in Abgrenzung zu Transformation?
- Was ist Change Management in Abgrenzung zu Leadership, Kommunikation und Coaching?

Relevante Definitionen

Die Meinungen, ob Change und Transformation das Gleiche adressieren oder nicht, gehen auseinander. Wir haben uns nach Analyse der angebotenen Ausbildungen und Reflexion unserer eigenen Erfahrungen für die folgenden Definitionen entschieden:

Unter *Change* verstehen wir eine Veränderung (eines Teils) einer Organisation von A nach B, wobei B vorher nichts zwingend bekannt sein muss. Das Grundverständnis des Miteinanders bleibt dabei jedoch gleich. Wenn sich bspw. der Einkauf eines Industriekonzerns darauf vorbereitet, neue Teile/Komponenten durch ein neues Miteinander mit der Entwicklung und eine neue Art der Beziehung zu neuen Lieferanten zu beschaffen, dann ist das ein Change. Die Funktionsweise des Ge-

samtkonzerns bleibt unberührt. Wenn sich das Marketing durch die Möglichkeiten der Digitalisierung und sozialer Medien global neu organisiert, dann ist das ein Change. Marketing bleibt ein Bereich in einer Matrixorganisation.

Bei einer *Transformation* werden die grundlegenden Prinzipien von Kontrolle, Positionsmacht, Freiheitsgrade von Teams und Ausrichtung am Kundennutzen bis hin zu Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungen und am Gewinn verändert. Hierfür ist ein erheblich tieferes Verständnis der Komplexität sozialer Systeme, fundiertes Wissen über neue Organisationsformen und Entscheidungsdesigns, eigene Business-Erfahrung u. v. m. notwendig. Die Arbeit an Strategie, Struktur und Kultur muss enger verzahnt werden und kann gleichzeitig schlechter geplant werden. In der Regel umfasst eine Transformation ein Portfolio an Initiativen, die choreografiert werden müssen. Wenn der IT-Bereich eines Automobilkonzerns eine agile Transformation anstrebt, müssen nicht nur die Rollen im IT-Bereich, die Teams, die Art und Weise des Reportings, der Planung und der täglichen Arbeit verändert werden, sondern auch das Zusammenspiel mit den Schnittstellen in andere Unternehmensbereiche.

Unter *Change Management* verstehen wir die Gestaltung der People-Seite der Veränderung, d. h. die Verhaltensänderung, die erforderlich ist zu erreichen. Dazu gehört die Auswahl und Umsetzung von Interventionen, das Monitoring des Fortschritts, das laufende Anpassen des Vorgehens sowie die Begleitung der Personen in diesem Prozess. Themen wie Führung, Kommunikation, Moderation, Partizipation und Coaching spielen dabei eine wichtige Rolle.

Eine *Change Management-Ausbildung* bereitet auf die Verantwortung des Change Managements für einen Change vor. Der Schwerpunkt liegt auf der Gestaltung und laufenden Begleitung des Veränderungsprozesses. Eine Change Beratung-Ausbildung ist eine gute Basis für Transformation. Allerdings ist für eine Transformation über Change Management hinaus mehr Business-Verständnis, Verständnis von Abhängigkeiten der Initiativen und Leadership erforderlich.

Die späteren Rollen lauten dann Change Manager*in, Change Berater*in, systemische*r Organisationsentwickler*in oder etwas moderner Change Designer*in, Change Evangelist, Agile Change Expert u. v. m.

Evaluationen zur Wirksamkeit von Change Management-Ausbildungen

Man könnte es sehr knapp zusammenfassen: Es gibt kaum Evaluationen, die sich mit der Wirksamkeit der Ausbildung zum* Change Berater*in befassen. Seitens der Ausbildungsinstitute finden sich meist Zitate von begeisterten Alumni. Darüber hinaus werden bei vielen Anbietern klassische Feedbackbögen nach einem Seminar eingesetzt und von einigen Anbietern Feedbackgespräche mit zeitlichem Abstand. Der Fokus der An-

Abbildung 1
Hauptströmungen bei Change Management-Ausbildungen

Hauptströmung	Kurzbeschreibung
Systemische Beratung	Ausbildung zur systemischen Organisationsentwickler*in bzw. Organisationsberater*in. Basis der Ausbildung sind die Systemtheorie und das systemische Organisationsverständnis sowie Prinzipien wie z. B. Beobachtung der Reaktion des Systems auf eine Intervention und Rückkopplungsschleifen. Auf das Rollenverständnis und die Haltung wird i. d. R. großer Wert gelegt.
Strukturiertes Change Management	Im Mittelpunkt steht ein Vorgehensmodell für die strukturierte Durchführung von Change-Projekten in Anlehnung an die Praktiken des Projektmanagements. Es geht u. a. um Informations-, Kommunikation- und Akzeptanzmanagement, um Trainings und die Begleitung der Führungskräfte. Bezogen wird sich u. a. auf das Auftauen-Verändern-Einfrieren Modell von Kurt Lewin, die acht Schritte von John Kotter und das ADKAR Modell von PROSCI.
Agiles Change Management	Unterschiedlich umfassende Ausbildungen mit einer mehr oder weniger expliziten und mehr oder weniger praxisorientierten Übertragung der Agile Basics auf die Gestaltung, Begleitung und Umsetzung von Change-Prozessen. Der Schwerpunkt liegt mal auf Design Thinking (inkl. Ausbildung zum Design Thinking Coach), mal auf Scrum (inkl. Zertifikat zum Product Owner und Scrum Master) und mal ist es ein Blumenstrauß an Methoden und Tools.
Change-Praxis	Neben den Ausbildungen, die sich auf eine bestimmte Theorie konzentrieren, gibt es Angebote von Hochschulen, Beratungen und Trainingsinstituten, bei denen auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, aus welcher inhaltlichen Strömung sich der Schwerpunkt der Ausbildung ableitet. Positiv formuliert beinhalten diese Ausbildungen Modelle, Methoden und Tools der drei o. g. Hauptströmungen und kombinieren diese miteinander. Allerdings wirkt die Zusammenstellung gelegentlich willkürlich.
Coaching	Schwerpunkt der Ausbildung ist die Begleitung von Menschen und Teams im Veränderungsprozess inklusive der dazugehörigen Dynamiken. Die angehenden Coaches werden darauf vorbereitet, diese Prozesse zu gestalten und die Menschen dabei zu begleiten. Es handelt sich nicht im engeren Sinn um eine Change Management-Ausbildung, aber es werden wichtige Fähigkeiten für Veränderungsprozesse, speziell bzgl. der Begleitung von Führungskräften in Change-Prozessen entwickelt.
Komplementärberatung	Das Unternehmen und die angestrebte Veränderung werden ganzheitlich betrachtet, indem das Change Management mit Fachberatung kombiniert und die Interventionen miteinander verzahnt werden. Die Ausbildungen gehen also über das Thema Change Management hinaus und haben den Anspruch die notwendige Strategie-Kompetenz und das Business-Verständnis abzudecken.
Transformationsbegleitung	Ausbildungen mit dem Schwerpunkt auf die Befähigung zur Begleitung komplexer Veränderungsvorhaben. Häufig wird auf systemische Elemente, agile Methoden und die coachende Rolle eingegangen. Die Anbieter distanzieren sich teilweise explizit von strukturierten Change Management-Ausbildungen, weil dies viel zu kurz gesprungen sei und der Komplexität der Veränderung von Organisationen nicht gerecht wird.

bieter liegt darauf, die Kurse bzgl. Lehrtrainer*innen, Didaktik und Inhalte zu verbessern. Dies ist im Sinne von kontinuierlicher Weiterentwicklung sinnvoll und begrüßenswert, entspricht jedoch keiner Evaluation, welche die Wirksamkeit der Ausbildung untersucht. Nach dem Modell von Kirkpatrick, das auch heute noch Gültigkeit hat, können vier Ebenen der Evaluation unterschieden werden: Ebene 1: Die *Reaktion* der Teilnehmenden bzgl. ihrer Zufriedenheit. Dies wird von praktisch allen Anbietern gemacht. Ebene 2: *Lernen*, d. h. es wird geprüft, ob die Teilnehmenden mehr wissen als zuvor. Im Rahmen des PROSCI Zertifikats bei tiba findet bspw. ein Test statt, um das Wissen und Verständnis der Teilnehmenden zu überprüfen. Die meisten Anbieter verzichten jedoch auf Tests. Ebene 3: *Verhalten*, bezieht sich auf den Lerntransfer des Gelernten. Ebene 4: *Ergebnis* betrifft den Erfolg der Maßnahme, d. h. bspw. ob sich die Beratungsleistung verbessert und sich dies im Unternehmen niederschlägt. Philipps (2000) fordert mit seinen Überlegungen zum ROI die monetäre Bewertung der Wirkung im Unternehmen.

Hinsichtlich der Überprüfung der Wirksamkeit jenseits von Feedbackbögen ist eine positive Ausnahme bereits seit 25 Jahren das Institut für systemische Beratung Wiesloch (ISB). Vier Diplomarbeiten wurden zwischen 1995 und 2010 zur Wirksamkeit der Ausbildung beim ISB erstellt (Hipp, 1995, Osterchrist, 1996, Gruschke, 2001 und Dehm, 2004). Darüber hinaus gibt es die Evaluation einer Weiterbildung am Institut Süd, mit Fokus auf Beratung im sozialen Bereich (Kamm, 2010).

«Ziel ist es, eine Landkarte als Orientierung an die Hand zu geben, welche Bestandteile einer Ausbildung grundsätzlich von Relevanz sind.»

In diesen Arbeiten zeigte sich, dass die Teilnehmer*innen im Zuge der Ausbildung zum*r systemischen Berater*in einzelne Elemente zunehmend integrierten (bspw. Auftrags- und Rollenklärung, Reflexion, Wirklichkeitskonstruktionen, Fragetechniken) (Osterchrist, 1996), ihre Fachkompetenz erhöhen (Dehm, 2004), nach der Ausbildung über eine höhere Problemlösefähigkeit im Arbeitskontext verfügen (Gruschke, 2001), eine professionelle Identität entwickeln (Hipp, 1995, Dehm 2004) und eine systemische Grundhaltung entwickelten (Kamm, 2010). Allerdings: Diese Evaluationen beruhen allesamt auf der Selbsteinschätzung der Teilnehmer*innen. Ein Vorher-Nachher-Test, wie ihn Kirkpatrick vorschlägt, indem noch VOR der Ausbildung die Fertigkeiten erhoben werden und NACHHER, ob diese sich durch das Training verändert haben, ist nicht durchgeführt worden. Die Evaluationen fanden allesamt mit Teilnehmenden im laufenden Curriculum oder retrospektiv statt. Auch fehlen die Ergebnisse in den Unternehmen, was der

Ebene 4 von Kirkpatrick entsprechen würde. Wir können konstatieren, dass die Evaluation der Weiterbildung ein Feld ist, das in weiten Teilen noch zu bestellen ist.

Bestandteile einer soliden Ausbildung

Die Bestandteile einer soliden Ausbildung in Change Beratung unterteilen wir in zwei Dimensionen. Zum einen WIE die Ausbildung abläuft. Zum zweiten WAS in der Ausbildung zum*r Change Berater*in vermittelt wird.

Das WIE einer guten Ausbildung ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

Überträgt man das ganzheitliche Modell von Dubs zum Transfer von Ausbildung (1994) und Möller et al. Kriterien für eine Coaching-Ausbildung (2011), zeichnen folgende Aspekte eine gute Ausbildung für Change Berater*innen aus:

1. *Curriculum*: Systematik und Kontinuität, sprich keine one-of-Kurse, sondern ein Curriculum, bestehend aus bestimmten Teilnehmer*innengruppen, die in regelmäßigen Abständen zusammenkommen. Das Curriculum ist aufeinander aufgebaut.
2. Klare *Aufnahmevoraussetzungen* für die Ausbildung sind definiert, inklusive *Reflexion der Teilnehmer*innen*, was sie in der Ausbildung lernen möchten und wozu sie an der Ausbildung teilnehmen.
3. *Theorie-Praxis-Bezug*. Bezogen auf Change Beratung bedeutet dies eine Mischung aus Konzepten und Inputs, sowie Mitarbeit an Change-Projekten. Die Themen der Unternehmen, aus denen die Teilnehmenden kommen, müssen Eingang finden.
4. *Methoden der Schulung, Ausbildung am Arbeitsplatz und selbstgesteuertes Lernen*. Bezogen auf Change Beratung bedeutet dies bspw. Peer-Groups zur Supervision. Methodenvielfalt statt einseitiger methodischer Gestaltung.
5. *Einheitlicher Bezugsrahmen im Unternehmen*. D. h., dass die Ausbildung zum einen den Bedürfnissen des Unternehmens Rechnung trägt und zum zweiten, dass nicht zig verschiedene Modelle im Unternehmen parallel verwendet werden. Es ist sinnvoll, innerhalb eines Unternehmens eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Dies kann erfolgen, indem die Ausbildung zum*r Change Berater*in an einem Institut erfolgt, oder dass die internen Change Berater*innen, die bei verschiedenen Instituten ihre Ausbildung machen, ein für das Unternehmen angepasstes Modell entwickeln, das als gemeinsamer Bezugsrahmen dient. Der zweite Ansatz ist langwieriger, birgt jedoch auch das Potenzial von den verschiedenen Perspektiven zu profitieren, falls die internen Change Berater*innen nicht zu sehr ihrer «Ausbildungsschule» verhaftet sind.
6. *Leitung durch erfahrene Ausbilder*innen*. Das bedeutet, die Lehrtrainer*innen sollten selbst jahrelange praktische Erfahrung in der Change Beratung gesammelt haben.

Checkliste 1: WIE ist die Ausbildung angelegt

Checkliste 1 «Wie»	ja	nein
1. Curriculum vorhanden, feste Teilnehmergruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aufnahmevoraussetzung für Teilnehmende definiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Theorie-Praxis Bezug vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Methoden der Schulung, Ausbildung am Arbeitsplatz und selbstgesteuertes Lernen		
Methodenvielfalt im Kursaufbau ersichtlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lerntransfer (bspw. Peer Coaching) vorhanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Einheitlicher Bezugsrahmen im Unternehmen		
Ist ein Anbieter erwünscht im Unternehmen für eine gemeinsame Sprache?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn verschiedene Perspektiven erwünscht sind, besteht die Möglichkeit, einen gemeinsamen Bezugsrahmen herzustellen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Leitung durch erfahrene Ausbilder*innen: Lehrtrainer*innen verfügen selbst über jahrelange praktische Change-Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neben den Bestandteilen einer guten Ausbildung (das WIE) ist der Blick auf deren Inhalte von Relevanz. Daher skizzieren wir im Folgenden durch welche Inhalte eine gute Ausbildung zum*r Change Berater*in gekennzeichnet ist, um die notwendigen Kompetenzen als Change Berater*in zu erwerben (Fröhlich & Kündig, 2004, Schiersmann & Thiel, 2014, Niggemeier, 2019).

Wichtig ist uns dabei nicht das Ideal-Bild einer Ausbildung zu skizzieren, sondern vielmehr eine Landkarte als Orientierung an die Hand zu geben, welche Bestandteile grundsätzlich von Relevanz sind. Daraus können einzelne Pfade für die persönliche Weiterentwicklung beschrieben werden. Eine einzelne Ausbildung kann kaum tiefgreifend alle Bestandteile gleichermaßen aufgreifen.

Das WAS einer guten Ausbildung zum Change Berater ist durch folgende Inhalte gekennzeichnet, um die erforderlichen Kompetenzen als Change Berater*in zu erwerben:

1. «Ich» in der Rolle als Change Berater*in:
a. Professionelle Identität:

Eine Kernkompetenz eines*r Change Beraters*in ist das Reflektieren des eigenen Handelns (Haltung und Rolle) ebenso wie das Handeln der anderen Akteure.

Ausgangspunkt hierfür ist das Kennen und das Bewusstsein der Kompetenzlandkarte sowie die Rollen einer Change Berater*in. Ferner sollte eine Ausbildung die Entwicklung und Schärfung der Haltung als Change Berater*in fördern. Dies geht einher mit der Kenntnis über persönliche Stärken ebenso wie von Entwicklungsfeldern

Darüber hinaus umfasst das Thema professionelle Identität die Auseinandersetzung mit ethischen Aspekten von Beratung.

b. Umgang mit Komplexität in Beratungssituationen

Ein wichtiger Beitrag von Change Berater*innen bei Transformationen ist es, Komplexität zu erkennen und diese, wo möglich, zu reduzieren, ohne zu versimplifizieren. Hierfür bedarf es sowohl Komplexität zu erkennen, als auch einen breiten Fundus an Herangehensweisen (bspw. idiografische Systemmodellierung, wardley maps), die dann in der jeweiligen Beratungssituation angewandt werden können.

c. Prozesskompetenz

Change Berater*innen sollten Veränderungsprozesse aktiv gestalten können. Dabei hilft eine Struktur im Vorgehen sowie entsprechende Methoden, wie beispielsweise für die Auftragsklärung, die Entwicklung eines Verständnisses des Umfelds, der Etablierung eines geeigneten Setups für die Veränderung ebenso wie Kompetenz zur Gestaltung und fortlaufenden Anpassung der Change-Architektur.

2. Ebenen von Veränderungen:

Change Berater*innen agieren auf unterschiedlichen Ebenen von Veränderungen, d. h. auf der Ebene der Individuen, des Teams und der Organisation. Insbesondere umfassende Veränderungen erfordern Interventionen auf allen Ebenen. Daher ist neben dem theoretischen und methodischen Verständnis auch die Reflexion zum Agieren auf den verschiedenen Ebenen relevant (auf welcher Ebene handle ich, auf welcher Ebene macht es Sinn zu intervenieren). Bei kleineren Veränderungsbegleitungen kann es sein, dass nicht alle Ebenen relevant sind (z. B. bei der Begleitung eines Teams und dessen Führungskraft). Dennoch sollten diese Ebenen, genauso wie deren Zusammenwirken, Bestandteil einer Ausbildung sein, um diese bewusst zu gestalten. Folgende drei Ebenen werden unterschieden:

a. Individuum

Auf der individuellen Ebene geht es darum, Individuen durch eine Veränderung zu begleiten (z. B. Führungskraft). Hierfür braucht es einerseits eine individual (-psychologische) Perspektive auf Veränderung, was z. B. mit psychologischen Prozessen, Self-Leadership, Persönlichkeitsentwicklung, Veränderung von Gewohnheiten/Routinen einhergeht.

Dafür sind entsprechende Methoden und Tools nötig, die oftmals dem Bereich des Coachings zugeordnet werden können.

b. Team/Multi-Team/Netzwerk

Auf der Team-/Multi-Team/Netzwerk-Ebene geht es darum, einzelne oder mehrere Teams durch Veränderungen zu begleiten. Hierbei spielen Elemente wie Gruppendynamik, Teamentwicklung, Umgang mit Konflikten, Team-

Leadership, Coaching von Multi-Team-Systemen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus ist ein Grundverständnis von Selbstorganisation erforderlich. Auf dieser Ebene ist insbesondere wichtig, Kompetenzen zu Methoden und Tools im Umgang mit (kleineren) Gruppen zu entwickeln.

c. Organisation

Die Organisationale Ebene beschäftigt sich mit Veränderungen in einem größeren Kontext, bspw. Veränderung von Bereichen bis hin zur Organisation. Aus diesem Grund braucht es hier eine vertiefte Betrachtungsweise, wie Organisationen funktionieren (z. B. vor dem Hintergrund der Systemtheorie, Komplexitätstheorie) und sich verändern (z. B. Synergetik). Hierbei können auch Elemente wie kultureller Reifegrad eine Rolle spielen. Um auf dieser Ebene wirksam werden zu können, braucht es einen erweiterten Methodenkoffer sowohl für die Gestaltung von Veränderungsprozessen (z. B. Setup/Steuerung), aber auch auf der Seite der Interventionen, wie z. B. Großgruppenmethoden, Partizipative Methoden, Co-Kreation.

3. Understanding Business:

a. *Operatives Geschäft verstehen:* Change Manager*innen müssen an der operativen Welt ihrer Klient*innen andocken und diese verstehen können. In der Praxis zeigt sich oft, dass eine unterschiedliche Sprache die Verständigung deutlich erschwert und eher eine Barriere darstellt (was auch eine vielfach vorgebrachte Beschwerde des Business gegenüber HR ist). Zwar ist nicht explizit von einer Change Beratung-Ausbildung zu erwarten, das operative Geschäft zu vermitteln und zur fachlichen Begleitung zu befähigen. Jedoch wäre es wichtig, dass Lehrtrainer*innen beide Welten kennen und die Bedeutung thematisieren. Change Berater*innen sollten jede Gelegenheit nutzen, in der Produktion und anderen Funktionsbereichen zu sein, Prozesse kennen zu lernen, um die Treiber des Geschäfts zu verstehen.

b. *Business, Organisation und Change-Trends:* Change Manager*innen sollten in der Lage sein, grundsätzliche Entwicklungsrichtungen von Organisationen zu antizipieren (z. B. Digitalisierung und Agilität) ebenso wie deren Auswirkungen auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen, wie zum Beispiel die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Gestaltung von Veränderungsprozessen zu nutzen. Diese Perspektive integrieren nur wenige Ausbildungen derzeit.

Individuelle Entscheidungsfindung

Wie eingangs zum WAS einer Change Management-Ausbildung beschrieben, sind die aufgeführten Elemente Teile einer Kompetenzlandkarte für eine*n Change Manager*in. Es geht also weniger darum, dass eine einzelne Ausbildung alle Elemente vertieft nutzt, sondern darum, die Entwicklung hin zum*r

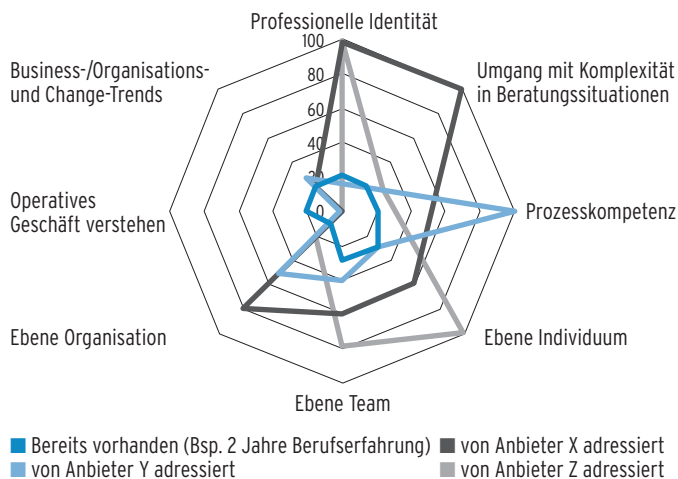
Change Manager*in, basierend auf den individuellen Startpunkten, zu gestalten. Daher soll die nachfolgende Checkliste die Entscheidungsfindung für die passende Ausbildung unterstützen:

- Umfasst die Change-Ausbildung alle acht Elemente der verschiedenen Kategorien? Worauf liegen die Schwerpunkte (inhaltlich, aber auch vom Umfang her)?
- Welchen Anteil der Ausbildung umfasst das «ich» in der Rolle als Change Manager*in?
- Welche Ebenen der Veränderung werden berücksichtigt? Welche Ebene ist für mich als Mensch oder uns als Unternehmen besonders relevant?
- Welche Rolle spielt Understanding Business als Teil der Ausbildung? Und sind diese Themen für mich oder unser Unternehmen relevant?

Aus diesen Überlegungen ergibt sich Checkliste 2: Passung zwischen Bedarf und Anbieter. Das persönliche Profil des Mitarbeitenden/der Führungskraft wird durch Selbst- und Fremdeinschätzung auf einer Skala von Null bis 100 Prozent eingetragen. Ebenso wird das Angebot eines Anbieters (oder mehrerer Anbieter in verschiedenen Farben) eingetragen.

Checkliste 2: Passung Bedarf und Anbieter

Beispiel einer Einschätzung entlang der Dimensionen



In der Beispielanwendung zeigt sich, dass kein Anbieter vollumfänglich 100 Prozent abdeckt. Ausgewogene, erfahrene Change Berater*innen sollten über 80 Prozent erreichen. Daher ergibt sich in der Praxis in der Regel der Start mit einer Basisausbildung, um dann gezielte Weiterbildungen für die noch fehlenden Aspekte zu machen. Trotz aller Ausbildungen ist die praktische Anwendung des Gelernten essentiell.

Erwachsene lernen durch Relevanz und Anwendung. Das heißt, Ansätze, Methoden, Haltungen einer Change Beratung-

Ausbildung, die nicht angewandt werden, sind schnell wieder vergessen. Bei Change-Programmen sind weniger die theoretisch korrekte Anwendung der Tools das Herausfordernde, sondern die Orchestrierung, die Passung für die jeweilige Situation im Unternehmen, auch das kreative Improvisieren entlang der Ebenen der Veränderung. Der Lernprozess kann unterstützt werden, indem im laufenden Programm Supervision, Peer-Coaching, Fallberatung stattfindet. Dies ist in Checkliste 1 unter Punkt 4 «Methoden der Schulung» adressiert. Über die Ausbildung hinaus und als stetiges Lernen ist es sinnvoll, sich in einem Netzwerk auszutauschen, um durch Peer-Coaching neue Perspektiven zu erhalten. In therapeutischen Beratungsberufen ist dies Standard. Bei Change Berater*innen wird dies in «Change Camps», «Roundtables» oder Peer-Groups bisher eher punktuell eingesetzt und lohnt sich auszubauen.



Prof. Dr. Renate Osterchrist

Professorin für Change Management und Leadership, Hochschule München University of Applied Sciences

Kontakt:
renate.osterchrist@hm.edu



Prof. Dr. Eike Wagner

Professor für Management, Hochschule Macromedia Geschäftsführer, emergize GmbH & Co.KG

Kontakt:
e.wagner@emergize.org



Philipp Forster

Geschäftsführer, emergize GmbH & Co.KG

Kontakt:
p.forster@emergize.org

Literatur

- **Beck, D. & Cowan, C. (1996).** Spiral Dynamics. Blackwell Publishers.
- **Brown, T. (2019).** Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Revised and Updated, Harper Business.
- **Dehm, L. (2004).** Qualitative Evaluation des Trainingstransfers bei Absolventen der Ausbildung zum systemischen Berater. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Mannheim.
- **Dubs, R. (1994).** Management-Ausbildung: Ein altes Thema erneut betrachtet. In R. Hasenböhler, R. Kiechl & J.-P. Thommen (Hrsg.), Zukunftsorientierte Management-Ausbildung (16–40). Versus.
- **Fröhlich, E. & Kündig, H. (2007).** Gedanken zur Gestaltung einer professionellen Beratungsausbildung. OSC 14, 195–204.
- **Gruschke, F. (2001).** Weiterbildung und deren Wirkungen im privaten und beruflichen Umfeld. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. Main.
- **Haken, H. & Schiepek, G. (2010).** Synergetik in der Psychologie. Hogrefe.
- **Hipp, J. (1995).** Evaluation von Professionalisierungsmaßnahmen des Institutes für systemischen Beratung Wiesloch. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Trier.
- **Kahneman, D. (2012).** Schnelles Denken, langsames Denken, Siedler.
- **Kamm, J.-S. (2010).** Evaluation der Weiterbildungen eines systemischen Beratungs- und Fortbildungsinstituts. Unveröffentlichte Masterarbeit der Universität Erfurt.
- **Kirpatrick, D. L. (1976).** Evaluation of Training. In: R. L. Craig (Ed.). Training and development handbook: A guide to human resource development (2nd ed.; 301–319). Mc Graw-Hill.
- **Möller, H., Kotte, S. & Liebelt, A. (2011).** Denn sie wissen (oft) nicht, was sie tun. Wirtschaftspsychologie aktuell, 3, 5–30.
- **Niggemaier, A. (2019).** Die Ausbildung zum Berater. Für eine kompetente Beratung in Organisationen. Springer.
- **Osterchrist, R. (1996).** Professionalisierung im Bereich Human Ressourcen – eine qualitative Untersuchung zu Lern- und Veränderungsprozessen im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Berater. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Universität Mannheim.
- **Philipps, J. (2000).** The Consultant's Scorecard. McGraw-Hill.
- **Schiersmann, C. & Thiel, H. U. (2014).** Organisationsentwicklung. Springer.
- **Snowden, D. & Friends (2021).** Cynefin: weaving sense-making into the fabric of our world. Cognitive edge.
- **Wilber, K. (2000).** A theory of everything. Shanbhala Publications.