

Case Study

Change Agent Zertifizierungsprogramm

In Zusammenarbeit mit der CA Akademie AG, deren langjähriger Kooperations- und Entwicklungspartner für neue und innovative Konzepte und Seminarformate die lumanaa GmbH ist, haben wir das internationale, mehrmonatige „Change Agent Zertifizierungsprogramm“ für eines der weltweit führenden Wholesale-Unternehmen entwickelt. Nach Abschluss aller erforderlichen Voraussetzungen erhalten Teilnehmende ein Zertifikat der CA Akademie AG.

Das Programm bildet Change Leader aus, die in Transformationsprozessen die menschliche Seite von Veränderung aufgreifen und in der Lage sind, Menschen für Veränderungsprozesse in der Organisation zu mobilisieren, zu begleiten und zu befähigen. Wir bilden sie zu einflussreichen Vorbildern aus, die sich mit allen Stakeholdern vernetzen, mit ihnen effektiv kommunizieren und zielführend zusammenarbeiten können.

→ Case Study von
Claudia Weyrauther



Ausgangssituation & Problemstellung

Allgemeiner Rahmen

Unternehmen stehen unter erheblichem Druck, sich nicht nur wie bisher zu optimieren, sondern zu transformieren. Sie bauen stark auf ihre Führungskräfte und ihren Einfluss auf Menschen, damit ihnen das gelingt. Nach Jahrzehnten, in denen der Fokus auf Stabilisierung und Optimierung lag, sind jedoch auch die meisten ihrer Führungskräfte vor allem darin erfahren und geschult und weniger darin, in Instabilität zu führen oder gar die Destabilisierung, also die Veränderung des Bestehenden anzuleiern und gemeinsam mit denen, die sie führen, grundlegend Neues zu entwickeln.

Strategisch klug gehen Unternehmen daher vor, wenn sie ihre Führungskräfte und Mitarbeitende zu „Veränderungskräften“ (Change Agents) weiterentwickeln und so über alle Bereiche und Ebenen hinweg ein Netzwerk des Wandels aufbauen.

In einem sich stark wandelndem Markt, nicht zuletzt auch durch die Digitalisierung, die zu grundlegend veränderten Prozessketten und Kundenerwartungen führt, sieht sich unser Kunde vor der wichtigen Aufgabe einer ganzheitlichen Transformation, will es weiterhin erfolgreich sein und die Wachstumsziele für die nächsten Jahre erreichen.

Eine neue, fokussierte Vision und entsprechende Kultur werden von der Unternehmensspitze bereits aktiv und mit Nachdruck kommuniziert und mit Hilfe unterschiedlichster Aktivitäten gefestigt. Die Veränderung der Prozesse und Strukturen läuft in allen Bereichen und allen Ländern auf Hochtouren. Übergeordnetes Ziel sind ausschließlich wertschöpfende, digitalisierte Prozesse konsequent auf die Kernkompetenz des Konzerns ausgerichtet: Wholesale.

Veränderungsinitiativen scheitern „im Alltag“ vor allem dort, wo Menschen geplante Veränderungen tatsächlich verwirklichen sollen und deren Auswirkungen konkret und persönlich erleben. Das führt regelmäßig zu hohen Kosten, nicht zuletzt auch auf menschlicher Seite. Lückenhafte Informationen und wenig Möglichkeit für Klärung führen leicht zu fehlendem Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung, ungünstiges Timing und Zeitdruck zu Überforderung, die Veränderung der Rollen zu Sorge um die eigene Zukunft – und das alles zu Widerstand, geringer Motivation und Durchhaltekraft.

Unser Kunde ist vom Wert überzeugt, den der unternehmensweite Einsatz von geschulten und erfahrenen Change Leadern für die erfolgreiche Umsetzung seines Transformationsvorhabens hat. Das Programm ist daher ganz oben aufgehängt: Sein Sponsor ist der Finanzvorstand des Konzerns, für seine Einführung und Umsetzung ist die unternehmensweit agierende Finanz-Akademie zuständig.

Ziel des Programms ist, für verschiedenste Transformationsinitiativen Mitarbeitende zu Change Agents in ihrem jeweiligen Land und Geschäftsbereich auszubilden sowie ein Netzwerk von Change Agents aufzubauen.

Die daraus resultieren Fragestellungen:

- Wie bereiten wir Change Agents auf den Umgang mit unterschiedlichen Reaktionen auf Veränderung vor?
- Was macht einflussreiche Kommunikation bei Veränderung aus?

Folgende Lernziele stehen im Fokus:

- Die Rolle und Aufgaben als Change Leader verstehen und zentrale Modelle und Methoden des Change Leaderships passend einsetzen
- Eine Vision für den Wandel entwerfen und überzeugend kommunizieren
- Psychologische Reaktionen auf Veränderungen kennen und verstehen
- Widerstände reduzieren und Engagement fördern
- Unterschiedliche Stile der Einflussnahme angemessen und effektiv anwenden
- Praktische Erfahrungen in konkreten Veränderungsprojekten erwerben

Vorgehen im Projekt

Das Programm nimmt Change Leadership sehr anwendungsorientiert und mit möglichst wenig Theorie in den Fokus. Die Teilnehmenden sind gleichermaßen die „early adopter“, die der Transformation den Weg bereiten, indem sie sich mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen:

- Wie nehmen wir die Menschen mit?
- Wie stellen wir sicher, dass jede*r die Veränderung und ihre Notwendigkeit versteht?
- Wie motivieren und verstärken wir Veränderung, welche Barrieren müssen wir dafür abbauen?
- Wir können wir Ängste nehmen und die Beteiligten generell unterstützen und begleiten, damit sie ihre Motivation und ihre Kräfte für den Wandel einsetzen?
- Auf welche Weise sind wir selbst überzeugende und glaubwürdige Vorbilder für Veränderung?
- Wie vermeiden wir Überforderung?
- Wie sorgen wir dafür, dass Beteiligte für neue Rollen und Aufgaben befähigt werden?

Das Ziel dabei ist, die Menschen für die Gestaltung des Wandels zu gewinnen und befähigen und Widerstände, Reibungen oder gar innere Kündigungen so gering wie möglich zu halten.

Den Startschuss gab das erste Programm mit 18 Mitarbeiter*innen aus dem Finance-Bereich. Dafür wurden im Vorfeld passende Teilnehmende **nominiert** (1 pro Land), die im Zuge des Programms jeweils ein nach bestimmten Kriterien ausgewähltes Veränderungsprojekt praktisch umsetzen sollten.

Die Kriterien für die Wahl möglicher Kandidat*innen sowie ihrer Veränderungsprojekte, die sie im Programm übernehmen würden, hatte das Unternehmen bereits definiert:

Beispiele für Nominierungskriterien für Teilnehmende

- Ist bereits Führungskraft / spielt bereits eine einflussreiche Rolle im Unternehmen
- Hat das Mandat, Veränderungsinitiativen in der Organisation anzutreiben und zu bestärken
- Hat Zugang zu Change Projekten in der Organisation

Beispiele für Kriterien für die Auswahl der Veränderungsprojekte

- Ist im zeitlichen Rahmen des Zertifizierungsprogramms umsetzbar
- Umsetzung benötigt die Beteiligung einer großen Anzahl von Stakeholdern
- Benötigt idealerweise funktionsübergreifende Beteiligung

Potenzielle Kandidat*innen mussten darüber hinaus ihre persönliche Motivation für die Übernahme einer Rolle als Change Agent begründen.

Rahmenbedingungen für die Entwicklung

Von Beginn an standen folgende Rahmenbedingungen fest, die wir bei der Entwicklung des Programms berücksichtigten:

- Das Unternehmen befand sich bereits inmitten seiner angestrebten Transformation, die auszubildenden Change Agents sollten daher von erster Minute an ganz konkret zu ihrer erfolgreichen Umsetzung beitragen und dabei wichtige Praxiserfahrung gewinnen.

- Alle Teilnehmenden würden das Gelernte von Beginn an in ihren jeweiligen Ländern im Rahmen von lokalen Transformationsprojekten umsetzen und unmittelbar Mehrwert leisten.
- Alle Lerninhalte sollten maximale Praxisnähe und Anwendbarkeit haben.
- Theoretischer Input sollte auf ein Minimum reduziert sein.
- Stattdessen sollten die Teilnehmenden in allen Bausteinen maximale Austausch- und Übungsmöglichkeiten bekommen.
- Die Teilnehmenden würden auch während des Programms ihrer üblichen Tätigkeit nachgehen. Das notwendige Zeitinvestment musste also realisierbar sein.
 - Die Programmlänge wurde auf 5 Monate festgelegt.
 - Innerhalb eines Monats sollten nicht mehr als zwei Bausteine stattfinden, in der Zeit des Jahresabschlusses gar keine.
 - Zusätzliche, über die der Bausteine hinausgehende Aufgaben sollten auf ein Minimum begrenzt und flexibel abzuarbeiten sein.

Aufbau und Ablauf des hybriden Programms

In allen Programmen findet die Umsetzung des Gelernten und der Projekte lokal statt. Ziel ist immer die Ausbildung von Change Agents für das jeweilige Land. Denn in jedem Land variieren die Rahmenbedingungen und Erwartungen.

Die Wahl der Bausteine im Programm und ihre zeitliche Abfolge richten sich an den beschriebenen Bedingungen und Lernzielen aus. Daraus resultierte ein hybrides Vorgehen, in dem auf die zwei zweitägigen Input-Module (f2f) jeweils eintägige Praxismodule (online), in denen die theoretisch vorgestellten Methoden geübt und für die konkrete Anwendung in den Veränderungsprojekten aufbereitet wurden, folgen.

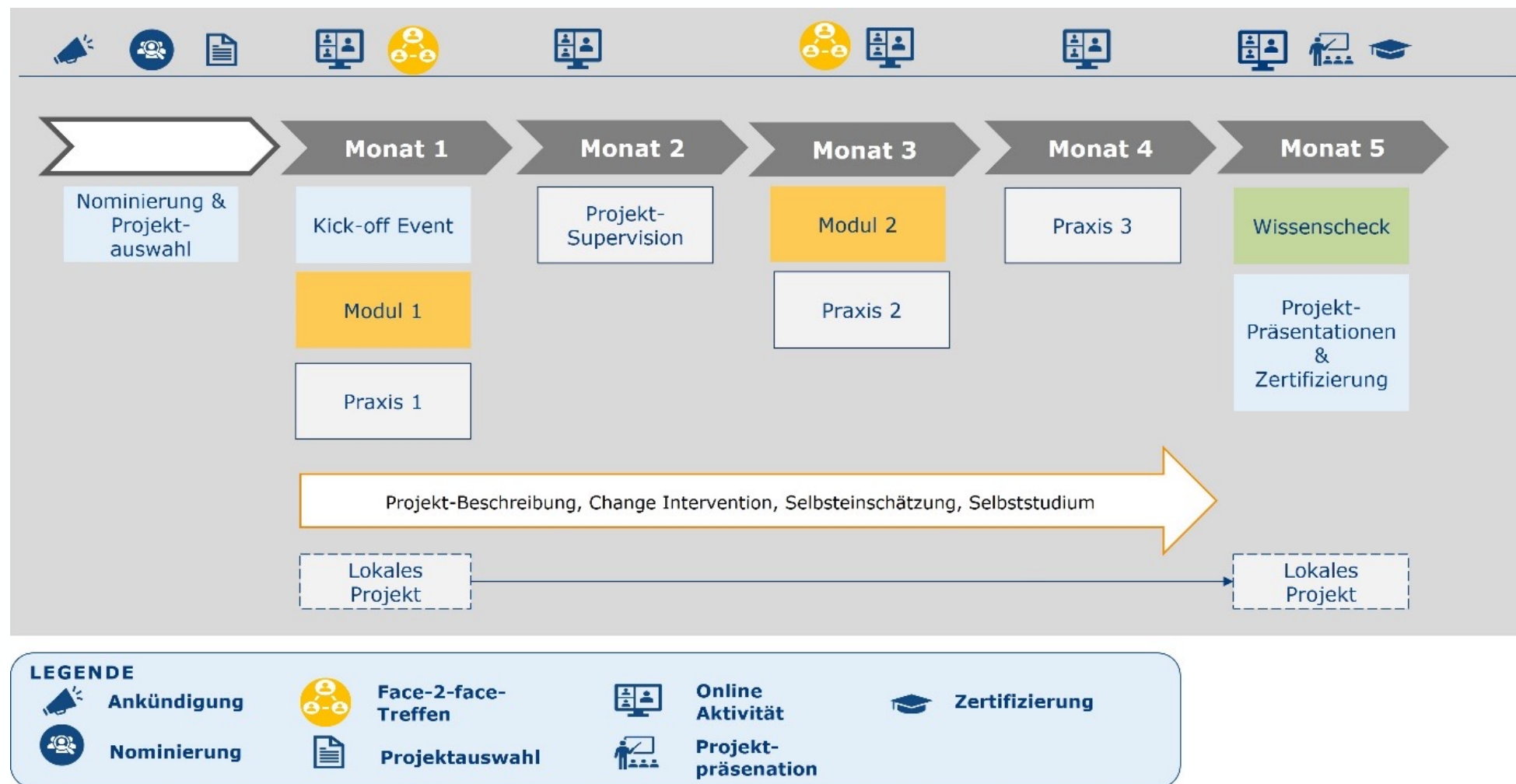
Weitere, jeweils zweistündige Bausteine im Programm sind: Kick-Off-Treffen, Projekt-Supervision, Präsentation der Ergebnisse der Veränderungsprojekte am Ende des Programms.

Die Bausteine im Einzelnen sind:

- Modul 1 - Change Leadership
- Praxis 1 - Anwendung der Methoden des Change Leaderships
- Modul 2 - Widerstände überwinden
- Praxis 2 - Gezielte Veränderungsinterventionen
- Praxis 3 - Reflektion des Gelernten / der praktischen Erfahrungen
- Wissenscheck zur Überprüfung der fachlichen Inhalte
- Präsentation des Projekterfolgs

Alle Lerninhalte dieser Bausteine zählen unmittelbar auf die übergeordneten Lernziele ein und sollen die Teilnehmenden möglichst schnell dazu befähigen, als Change Leader wirksam zu werden.

Aufbau und Ablauf „Change Agents Zertifizierungsprogramm“



Programmabschluss und Zertifikat

Eine Reihe der zentralen Lerninhalte und Aufgaben sind verpflichtend dafür, sich für die Zertifizierung als Change Agent zu qualifizieren. Die Teilnehmenden erhalten das Zertifikat nach der Projektpräsentation digital.

Ergebnis und nächste Schritte

Die Teilnehmenden des ersten Programmdurchlaufs in 2022 sowie die Sponsoren des Programms bewerteten es als sehr wirksam und hilfreich im Sinne der Zielsetzung. Seit 2022 fanden 3 weitere Durchläufe statt: mit Expert*innen aus dem HR-Bereich, mit Teilnehmer*innen-Tandems aus Operations und HR sowie mit einer Gruppe von Teilnehmenden aus unterschiedlichsten Geschäftsbereichen.

Während jeder dieser Programm-Durchläufe und nach ihrem jeweiligen Abschluss holen wir die Meinung der Teilnehmenden ein und evaluieren das Programm gemeinsam mit dem Kunden, um es weiter an den Bedarf des Unternehmens anzupassen und auf die zentralsten und wirksamsten Inhalte zu fokussieren.



Kultur verstehen – Führung entwickeln – Veränderung ermöglichen

Meine Leistungen

Unternehmens-
kultur entwickeln

Teams und
Zusammenarbeit

Fach- und
Führungskräfte
entwickeln

Meine Erfahrung

- **Beraterin, Trainerin & Coach**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten / München
- **Beraterin, Trainerin & Coach**
Liebich & Partner Management- und Personalberatung, Baden-Baden
- **HR Business Partner, PE**
General Electric, München
- **Führungskräfteentwicklerin**
Allianz, München

Claudia Weyrauther

Dipl.-Psych. & Coach (DBVC)

Gründerin & Gesellschafterin der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANAA

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de