



Change-Projekt. Thomas Oliv, Leiter der Berufsschule St. Zeno, beauftragte die Teilnehmer einer Change-Ausbildung als Prozessbegleiter.



Workshop. Die angehenden Change-Manager steuern alle Prozesse in Eigenregie durch – hier live an der Schule.

CHANGE MANAGEMENT. Um den Praxistransfer bei Change-Management-Ausbildungen zu erleichtern, setzen manche Weiterbildungsanbieter darauf, die Teilnehmer live vor Ort in Organisationen lernen zu lassen. Ein Beispiel dafür ist die „Change-in-Action-Ausbildung“ bei Comteam: Dort führen die angehenden Veränderungsmanager auf Basis ihres Theoriewissens Change-Prozesse in Non-Profit-Organisationen durch.

Lernen am lebenden Objekt

Ausbildungen zum Change-Manager sind populär, viele Weiterbildungsanbieter haben schon ein eigenes Programm in ihrem Portfolio. Damit werden sie dem Bedarf von Organisationen gerecht, die sich immer häufiger mit Veränderungen konfrontiert sehen – und dafür Mitarbeiter brauchen, die in der Lage sind, Change-Prozesse proaktiv zu planen und professionell durchzusteuern. Da also viele Organisationen ohnehin schon Veränderungsprojekte durchführen, ist mancher Anbieter schon auf die Idee gekommen, die Programm-Teilnehmer während ihrer Ausbildung anhand von Praxisfällen lernen zu lassen. So lassen sich im besten Fall zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Die Ausbildungsteilnehmer können das theoretisch Erlernte gleich in die Praxis umsetzen – und die Organisationen sparen sich teure Berater.

Doch verspricht diese Methode Erfolg? Sind die Teilnehmer, die ja selbst noch am Lernen sind, den Herausforderungen eines echten Veränderungsprojekts gewachsen, und werden sie vor Ort von den anderen Stakeholdern überhaupt ernst genommen?

Wir haben uns bei Comteam umgehört. Der Weiterbildungsanbieter mit Sitz am Tegernsee hat seine Change-Ausbildung vor einigen Jahren überarbeitet und im Jahr 2012 unter dem Titel „Change in Action“ neu auf den Markt gebracht. Wie der Name schon suggeriert, sollen beim neuen Format Live-Projekte und Praxisfälle im Mittelpunkt der Ausbildung stehen. Um dies zu gewährleisten, liegt der zeitliche und thematische Schwerpunkt der Ausbildung auf der Live-Arbeit in einer Non-Profit-Organisation. Die Ausbildung ist in acht Module aufgeteilt, die

ersten drei Module dienen unter anderem der Vorbereitung des Live-Projekts vom Kennenlernen der Methodik bis hin zur Erstellung und Konkretisierung des Beratungs-Angebots mit der Organisation. Sind sich Auftraggeber und Ausbildungsteilnehmer über alle Details der Zusammenarbeit einig, wenden die Teilnehmer das Erlernte parallel zu den verbleibenden fünf Modulen bei der Umsetzung des Projekts in die Praxis an.

Für Georg Wolfgang, Leiter der Ausbildung bei Comteam, bietet die praktische Ausrichtung zum einen und die Arbeit in Non-Profit-Organisationen zum anderen entscheidende Vorteile. Zum einen: „Die Teilnehmer lernen bei den Live-Projekten auf einem anderen Niveau: Sie moderieren etwa Workshops, in denen es wirklich um etwas geht.“ Zum anderen entsteht durch die Arbeit in den Non-Profit-Orga-



Begleitung. Ganz allein waren die Teilnehmer dabei allerdings nicht: Die Leiter der Ausbildung unterstützten sie aus dem Hintergrund und gaben ihnen regelmäßige Feedback zu ihrem Regieplan.

nisationen ein emotionaler Bezug. „Die Teilnehmer tun ja etwas Gutes während der Ausbildung“, so Wolfgang – denn sie arbeiten bei den Projekten in Kindergärten, -tagesstätten oder Vereinen pro bono.

Am Anfang stand ein Pitch

Bei der zweiten Runde der Ausbildung betreute eine Gruppe der Teilnehmer ein Veränderungsprojekt in der Berufsschule St. Zeno in Kirchseeon. Dort werden Jugendliche mit Lernschwierigkeiten ausgebildet. In einem Pilot sollte dort eine praktischere Ausrichtung der Ausbildung getestet und im Anschluss auf mehrere Ausbildungsberufe, die St. Zeno anbietet, ausgerollt werden. Hier kamen die Teilnehmer der Comteam-Ausbildung ins Spiel: Sie sollten den Piloten als Change-Berater begleiten. Dazu gehörte auch, dass sie ganz zu Beginn um den Auftrag in der Berufsschule pitchten mussten – wenn auch ohne echte Konkurrenz. Dann führten sie in der Schule in Eigenregie alle Prozessschritte des Änderungsprojekts durch, vom Ausarbeiten der Roadmap über Planung und Moderation von Workshops bis zum Abschluss.

Ganz ohne Unterstützung der Ausbilder ging das freilich nicht: Um die Teilnehmer bei Bedarf in die richtige Richtung zu schubsen, gaben die Ausbilder ihnen situationsgerechtes Feedback zum Regieplan, erklärt Wolfgang. „Wenn es etwas zu klären gab, waren wir da. In St. Zeno

wurde der Auftrag im Laufe des Projekts größer – scheinbar zu groß“, berichtet der Ausbildungsleiter von einem kritischen Moment. „Ich bin dann mit einer Teilnehmerin live vor Ort gewesen und wir haben die Situation gemeinsam geklärt.“ Wie kam dies beim Auftraggeber an? Ob Schulleiter Thomas Oliv bei den Teilnehmern Change-Expertise oder -erfahrung vermisst hat? Das verneint Oliv ganz entschieden. Comteam habe zusammen mit den Ausbildungsteilnehmern eine in sich schlüssige Planungsstruktur erarbeitet – zumal, wie Wolfgang ergänzt, alle Teilnehmer bereits Erfahrung mit Change-Projekten gemacht hätten.

Weniger Erfahrung hatten die Ausbildungs-Teilnehmer jedoch bisher im Non-Profit-Bereich gesammelt, was sie zu Projektbeginn vor einige Herausforderungen stellte. Die Teilnehmerinnen Melanie Schmuttermaier und Silvia Schreiner berichten, am Anfang habe es sie Arbeit gekostet zu vermitteln, dass sie St. Zeno zwar prozessual, aber nicht inhaltlich begleiteten. „Wir haben klargemacht, dass wir nur den Rahmen bieten und keine Lehrpläne durchgehen“, sagt Schmuttermaier. „Ab da ist das Projekt aber ohne Reibungen abgelaufen.“ Sie hätten sich bei St. Zeno schnell als Prozessberater akzeptiert gefühlt.

Positiv ist auch das Fazit von Schulleiter Oliv: Für ihn war das Projekt „die einmalige Gelegenheit, sich als soziale Bildungseinrichtung von einer professionellen Unternehmensberatung im Prozess begleiten zu lassen.“

nellen Unternehmensberatung im Prozess begleiten zu lassen.“

Wermutstropfen für Firmen

Für die Non-Profit-Organisationen, die Ausbildungs-Teilnehmer und nicht zuletzt auch Comteam geht das Konzept auf: Die Organisationen erhalten eine kostenlose Prozessberatung, die sie sich womöglich sonst nie leisten könnten; die Teilnehmer können ihre methodischen Grundlagen umsetzen, sich als Berater ausprobieren und am lebenden Objekt lernen; und der Weiterbildungsanbieter kann den zahlenden Teilnehmern ein echtes Praxisprojekt bieten.

Ein Wermutstropfen für Firmen, die ihre Mitarbeiter in die Change-Ausbildung schicken, ist jedoch: Für sie entfällt die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter mit einem eigenen, größeren Change-Projekt in die Ausbildung zu schicken, um es dort bearbeiten zu lassen und sich somit womöglich auch Beraterkosten zu sparen. Allerdings haben die Teilnehmer die Möglichkeit, kleinere Change-Projekte aus ihrem Unternehmen mit in die Ausbildung zu bringen, wie die Teilnehmer berichten.

Ein weiterer Wermutstropfen für die Teilnehmer: Da die Prozessbegleitung auf die Ausbildungsdauer begrenzt war, haben sie beim Roll-out des Konzepts, das sie beim Piloten in der Berufsschule begleitet haben, nicht mehr dabei sein können.

Andrea Sattler ●