

WIR BRINGEN SIE IN BEWEGUNG



**„Damit das Mögliche entsteht,
muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“**

Hermann Hesse

Sehr geehrte Damen und Herren,

nach einer Umfrage des Q-Pool 100 sind die wichtigsten Weiterbildungsthemen in den nächsten Jahren Changemanagement, Führung und Persönlichkeitsentwicklung, ein Trend den wir in unserer täglichen Arbeit bestätigt sehen. Auch die Untersuchungen von Jürgen Graf aus den letzten Jahren spiegeln diese Ausrichtung wider.

Unser Fokus liegt auf der Begleitung von Veränderungsprozessen, dementsprechend intensiv haben wir uns auch mit dem Selbstverständnis und der Abgrenzung von Changemanagement beschäftigt. Die Definitionen reichen von einer synonymen Verwendung für Organisationsentwicklung, bis hin zu Deklaration als Managementstrategie. Stellt sich nur die Frage wo und wie in diesem Falle die eindeutige Zuordnung, Definition und Methode festgeschrieben ist. Deswegen gehen wir beim Begriff Changemanagement von einer Meta-Methode aus, die als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen steht, ganz gleich um welchen Prozessanlass es sich handelt. Die Methoden dafür können breit gefächert sein und sind ganz sicher nicht umfassend und abschließend darzustellen. Wir machen in unserer Ausbildung zum Changemanager die Erfahrung, das dies zunächst zu einer Verunsicherung führt, da es keine festgeschriebene Struktur gibt, die für alle Prozesse gleichermaßen anwendbar wäre. Was sich aber ganz eindeutig sagen lässt und auch in Studien belegt wurde, was Changeprozesse erfolgreich macht, bzw. was sie scheitern lässt. Unserer Ansicht nach lassen sich lediglich Themenbereiche abstecken, die einen Veränderungsprozess erfolgreich machen und damit entsprechend im Design berücksichtigt werden müssen. Zur Umsetzung ist dann der Einsatz diverser Tools notwendig, die von Projektmanagement, Controlling (BSC) über Organisationsanalyse bis hin zur systemischen Organisationsentwicklung und deren Interventionstechniken reicht.

„Bei 4 von 10 Veränderungsprojekten werden weniger als 60 Prozent der Ziele erreicht.“
(ILOI Studie, Internationalen Institut für Lernende Organisation und Innovation)

Gründe des Scheiterns:

- Fehlendes Problembewusstsein
- Keine klare Vision
- Fehlende Vorbildwirkung der Führungskräfte
- Angst vor Macht- und Prestigeverlust
- Widerstände gegen Veränderungsmaßnahmen
- Fehlende Integration der Veränderungsmentalität

Kennzeichen erfolgreicher Projekte:

- Schnelle Realisierungserfolge
- Zielvereinbarungen
- Controlling der Projekte
- Feedback über den Veränderungsprozess
- Kenntnis der Unternehmenskultur

Aus unserer Erfahrung liegen in den folgenden Themenbereichen die größten Stolpersteine:

Basis know-how zu Changeprozessen

Das beginnt mit einer intensiven Analyse der Ist-Situation und der Entwicklung der Strategie. Hierbei ist der zentrale Punkt der Visions- und Missionsarbeit genügend Beachtung zu schenken. Wenn die zentrale Botschaft nicht nachvollziehbar herausgearbeitet wird, sind die nachgeordneten Prozesse teilweise nicht durchführbar. Promotoren zu gewinnen oder ein Motivationskonzept zu erstellen ist bei einer schwammigen Mission nur schwerlich möglich. Außerdem ist es wichtig die Dynamik von Veränderungsprozessen zu kennen, um entsprechend mit Interventionen den Prozess zu steuern. In der ersten Schockphase muß immer mit einer gewissen Lähmung des Systems gerechnet werden, die unweigerlich zu einem Absinken der Produktivität führt. Danach folgen die Phasen Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen und Erkenntnis, wobei die Zeitspanne vor der emotionalen Akzeptanz die kritischste ist, da hier Vorteile die die Mühen der Veränderung mit sich bringt gerechtfertigt scheinen lassen.

Führung

Die Geschäftsleitung bzw. der Vorstand haben im Veränderungsprozess eine zentrale Rolle, quasi als Gallionsfigur für den Prozess. Je nachdem wie die Botschaft von dieser Stelle kommuniziert wird, werden die Mitarbeiter entscheiden, ob sie das Vorhaben ernst nehmen und sich dementsprechend aktiv an der Umsetzung beteiligen. Im Veränderungsprozess hat sich der transformationale Führungsstil nach Bass als förderlich erwiesen, da sich die zentrale Anforderung an den Prozess im Führungsstil widerspiegeln:

- Charisma
- Inspirierende Motivierung
- Intellektuelle Stimulierung
- Individuelle Wertschätzung

Gerade in Veränderungsprozessen muß die Führungskraft vermehrt mit Widerstand rechnen und muß dementsprechend in der Lage sein, die Ursache dafür zu analysieren. Dafür könnten in Betracht kommen: Wissenslücken, Ängste, Eigeninteressen, Werte oder auch formale Hindernisse. Vom Ergebnis der Analyse hängt dann die zu ergreifende Intervention ab. Angst kann abgebaut werden durch Verständnis, Informationsaustausch und Unterstützung. Wenn dies nicht greift kann Angst als Beweggrund ausgeschlossen werden.

Kommunikation

Aus unserer Sicht gibt es bei den verschiedenen Faktoren die einen Veränderungsprozess erfolgreich machen einen, der quasi über allen steht. Damit ist das Design des Kommunikationsprozess gemeint. Dieser kann gar nicht früh genug beginnen, um Gerüchten und Fehlinterpretationen vorzugreifen. Ein anderer Aspekt ist die Einbeziehung der verschiedenen Ebenen zur rechten Zeit, mit der richtigen Informationsgestaltung und das nachhaltig, in Form immer wiederkehrender Informationschleifen. Die Kommunikation ist der siamesische Zwilling des Changeprozesses vor, während und nach dem Prozess. Die kann gar nicht oft genug betont werden, da hier in der Praxis die meisten Fehler gemacht werden. Es bedarf zum einen der Kenntnis welche Kommunikationsmittel überhaupt zur Verfügung stehen und in welcher Phase bzw. zu welchem Prozessanlass welche Tools am wirkungsvollsten sind.

Ziel der Kommunikation auf operativer Ebene:

- Ängsten Raum zu geben
- Widerstände abzubauen
- Den Dialog zu beginnen und aufrechtzuerhalten
- Informationen zu übermitteln
- Für die Prozessnotwendigkeit zu sensibilisieren
- Mitarbeiter zu motivieren und zu Beteiligten machen

Zum Kommunikationsverhalten zählt gerade in turbulenten Zeiten eine ausgeprägte Konfliktkultur, das heißt das offene Ansprechen von Konflikten, die durchaus die Nachhaltigkeit des Prozesses steigern können. Damit verbunden auch die Kenntnis von Konfliktbehandlungstools, wie z.B. die Gesprächsstruktur von Konfliktgesprächen, bei denen die Kunst darin besteht, aus Störungen Wünsche zu formulieren.

EMPFEHLENSWERTE BÜCHER:

»**Changemanagement**« von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, campus (ISBN 3593378086)

Unsere Meinung: Umfassend und gut verständlich, ein Standardwerk.

»**Handbuch Changemanagement**« von Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer, Dgvt (ISBN 3589236515)

Unsere Meinung: Sehr praxisbezogen mit gut beschriebenen Changetools.

»**Changemanagement**« von Claudia Kostka und Annette Mönch, Hanser Fachverlag (ISBN 3446218831)

Unsere Meinung: Super für den schnellen Einstieg.

VORANKÜNDIGUNGEN zum Thema:

LAST MINUTE Angebot: Statt 890 nur 690 Euro zzgl. MwSt. und Tagungspauschale

» **Changemanagement** 04. / 05. Dezember 2007 (Trainerin: Ina Jachmann)

... Veränderungsprozesse im Unternehmen gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft. Was macht die einen erfolgreicher als die anderen? Welche Anforderungen werden an die Menschen im Veränderungsprozess gestellt? Und nicht zuletzt, welche Phasen der Veränderung können mit welchen Interventionen begleitet werden.

» **Berufsbegleitende Ausbildung zum Change Manager 2008**

Das erste 3-tägige Modul beginnt am 14. Februar 2008, das vierte Modul endet am 05. Juli 2008 mit dem Abschlussprojekt. Das Ziel der Ausbildung ist die Vermittlung von Know-how für die Entwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen, als Garant für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Gerade in Zeiten der gesellschaftlichen Reorganisation stehen die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen noch stärker im Fokus des Alltagsgeschäftes.

VORANKÜNDIGUNGEN

» **Präsentation** 28. / 29. Januar 2008 (Trainer: Florian Liskan)

... Egal ob im Meeting oder während einer Präsentation, es ist immer der persönliche Auftritt, der überzeugt. In diesem Training intensivieren Sie Ausdruckskraft, Lebendigkeit und Ausstrahlung mit erprobten Techniken des Theaters.

» **Work-Life-Balance** 30. / 31. Januar 2008 (Trainerin: Brigitte Henschke)

... Persönliche Werte und Bedürfnisse in Einklang zu bringen mit den Anforderungen im Berufsleben, als Garant für psychosoziale Gesundheit steht im Mittelpunkt dieses Trainings. Ziel ist es, die Möglichkeiten der persönlichen Handlungsoptionen zu erkunden und zu erweitern, die für das eigene Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit verantwortlich sind.

» **Key Account Management** 04. / 05. Februar 2008 (Trainer: Hartmut Sieck)

... KAM steht für eine besondere Vorgehensweise im Vertrieb, die immer dann von besonderer Bedeutung ist, wenn ein Unternehmen mit nur wenigen Schlüsselkunden in Beziehung steht. In diesen Fällen liegt das Augenmerk auf der strategischen Analyse und systematischen Betreuung dieser Topkunden.

» **General Management** 05. / 06. Februar 2008 (Trainer: Stephan Haensch)

... Der Alltag eines Unternehmers bzw. eines Geschäftsführers besteht nicht aus der Anwendung der wirtschaftswissenschaftlichen Methoden, sondern aus einer Reihe wichtiger Entscheidungen, die über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen.

» **Motivierend Führen** 07. / 08. Februar 2008 (Trainerin: Ina Jachmann)

... Was motiviert mich selber und wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren die gewünschte Leistung zu erbringen. Zeitgemäße Motivationskonzepte in Verbindung mit Führungskonzepten bieten hier Ansatzpunkte für das notwendige Methodenrepertoire einer Führungskraft.

» **Kreativität** 21. / 22. Februar 2008 (Trainerin: Ina Jachmann)

... Erfolg entsteht dort, wo Ideen konsequent entwickelt und umgesetzt werden. Durch die gezielte Anwendung von Methoden zur Lösungsfindung lernen Sie vorhandenes Kreativitätspotential zu aktivieren und so innovative Prozesse in Gang zu setzen.

» **Verhandlungsführung** 28. / 29. Februar 2008 (Trainerin: Ina Jachmann)

... Wir zeigen Ihnen wie Sie nach den Gesetzmäßigkeiten der win-win Strategie Verhandlungssituationen erfolgreich meistern und aus Positionen Interessen der gewinnen, indem Sie Motive und Bedürfnisse hinterfragen und daraus Gemeinsamkeiten ableiten. Ausgehend von der eigenen Einstellung wird der Einfluss auf das Kommunikationsverhalten und die Strategie und Taktik der Verhandlungsführung betrachtet.

Downloads:

[Gesamtprogramm_2007 als PDF](#) (2,1 MB)

[Gesamtprogramm_2008 als PDF](#) (2,6 MB)

[ChangeManagerAusbildung 2008 als PDF](#) (636 KB)

[Ansichten 2008 als PDF](#) (1,7 MB)

Wir freuen uns auf Sie!

Mit freundlichen Grüßen

Ihre

Ina Jachmann

TrainerSocietät Berlin
Rostocker Straße 10
10553 Berlin
Telefon 030 / 39 88 56 18

www.tsberlin.de · E-Mail: i.jachmann@tsberlin.de

Wenn Sie künftig keine Informationen mehr von uns bekommen möchten, schicken Sie diese Mail einfach an uns zurück.